



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024**

Giugno 2022

# INDICE

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PREMESSA .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. IDENTITA' DELL'UNIONE REGIONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELL'EMILIA-ROMAGNA .....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1 <i>Mission</i> di Unioncamere Emilia-Romagna .....  | 5         |
| 1.2 Il perimetro delle attività svolte da Unioncamere Emilia-Romagna .....                    | 6         |
| 1.3 Descrizione della struttura organizzativa .....   | 8         |
| 1.4 Le risorse economiche disponibili .....   | 15        |
| <b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 Scenario regionale .....  | 17        |
| 2.2 Elementi di carattere normativo .....   | 19        |
| 2.3 Profilo criminologico del territorio regionale e attività di contrasto in essere .....    | 19        |
| <b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>                                 | <b>21</b> |
| 3.0 Albero della <i>performance</i> .....   | 21        |
| 3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....   | 24        |
| 3.2 Performance operativa .....   | 28        |
| 3.3 Pari opportunità .....  | 29        |
| 3.4 Performance individuale .....   | 32        |
| 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza .....   | 36        |
| <b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>   | <b>46</b> |
| 4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa .....                                 | 46        |
| 4.2 Organizzazione del lavoro agile .....   | 47        |
| 4.3 Semplificazione delle procedure .....   | 50        |
| 4.4 Fabbisogno del personale e di formazione .....  | 52        |
| <b>5. MODALITA' DI MONITORAGGIO .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>6. ALLEGATI .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>Allegato 1. Albero della performance 2022-2024 con indicatori e target .....</b>           | <b>57</b> |
| <b>Allegato 2. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza .....</b>                | <b>60</b> |
| <b>Allegato 3. Mappa estesa dei processi camerali .....</b>                                   | <b>63</b> |

## PREMESSA

---

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

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

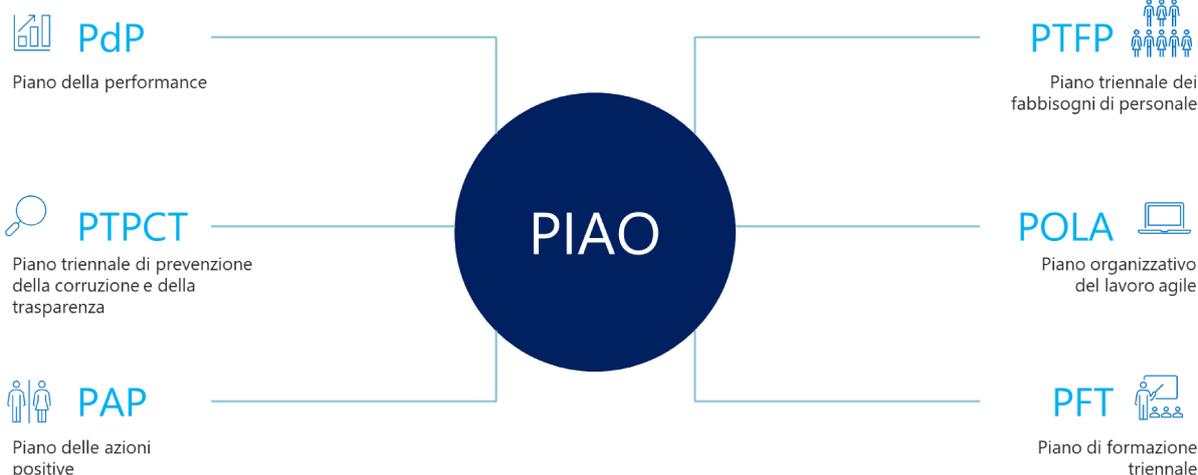
Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità ai suoi interlocutori, mediante una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione: le imprese, le associazioni, le istituzioni,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

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

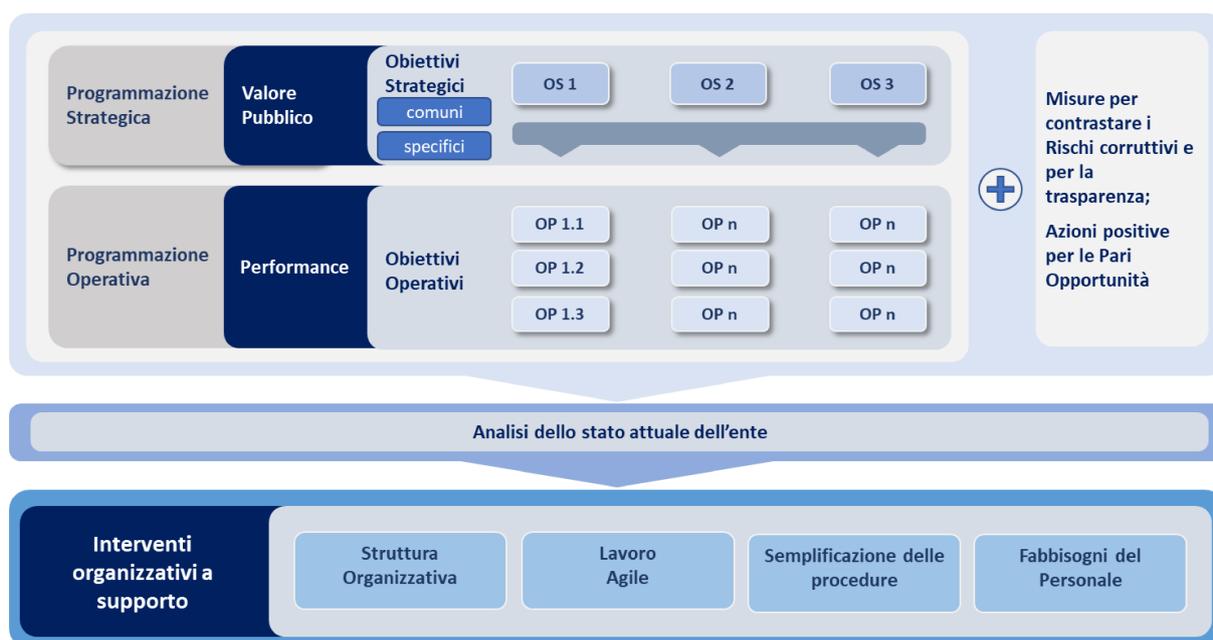
Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare le Linee strategiche triennali 2022-2024, il Preventivo 2022, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2022, approvato il 4 marzo 2022 sulla scorta delle modifiche introdotte dalla c.d. Riforma Madia e delle più recenti Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica, l'Albero della performance 2022-2024 (approvato in luogo del Piano della performance 2022-2024), il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022-2024.

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

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



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



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

Il quadro di riferimento normativo e metodologico ancora *in fieri* (non è ancora stato emanato il DPR attuativo che avrebbe dovuto disapplicare i precedenti adempimenti e rendere disponibile un Piano Tipo semplificato, per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti) e l’*estrema ristrettezza dei tempi* (così come definita dal Consiglio di Stato), entro i quali si intende dare avvio al nuovo strumento, non favoriscono l’integrazione prevista ed auspicata.

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

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

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

Ciò stante, il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere Nazionale per il sistema camerale.

# 1. IDENTITA' DELL'UNIONE REGIONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELL'EMILIA-ROMAGNA

---

## 1.1 Mission di Unioncamere Emilia-Romagna

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 apportando sostanziali modifiche alla natura delle Unioni regionali. Nello specifico, l'art. 6 comma 1 introduce la natura volontaria delle Unioni regionali, " Le Camere di commercio possono associarsi in unioni regionali costituite ai sensi del codice civile, nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre camere di commercio e in cui tutte le camere presenti aderiscono a tali associazioni, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento".

La natura giuridica delle Unioni regionali è stata, negli anni passati, oggetto di un acceso dibattito tra gli amministrativisti, divisi tra sfera pubblica e sfera privata. Il MEF – RGS ritiene che alle unioni regionali delle camere di commercio si applichino le norme del settore pubblico: su questa base ha formulato alcuni rilievi sulla gestione amministrativa e del personale dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna e il Consiglio di Stato in data 9 agosto 2021 ha deciso che tali rilievi hanno natura prescrittiva e, come tali, devono condurre a una profonda revisione di alcune regole gestionali finora utilizzate.

L'Unione, come le Camere di Commercio che rappresenta, svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia regionale, agendo nell'interesse ed in vista del soddisfacimento dei bisogni della "comunità" di riferimento. Individuare quest'ultima nell'insieme delle imprese della circoscrizione territoriale di competenza è oggi evidentemente riduttivo, essendo piuttosto preferibile, oltre che maggiormente rispondente ai compiti assegnati al sistema camerale anche in relazione alla riforma della L. n. 580/1993, richiamare il concetto di "sistema economico" all'interno del quale annoverare anche i consumatori e dunque tutti i cittadini.

Le competenze dell'Unione, pertanto, hanno evidentemente natura trasversale e la *mission*, che gli Organi hanno definito per "guidare" l'azione dell'Ente in particolare nelle relazioni con gli Enti e le Istituzioni regionali, si completa attraverso l'individuazione di strumenti e modalità con le quali supportare la capacità di lettura dei fabbisogni del "sistema economico" e misurare la capacità di erogare servizi rispondenti a tali fabbisogni, mediante l'esercizio congiunto delle funzioni assegnate alle Camere di commercio.

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

Sotto il primo profilo, al centro delle valutazioni è posto il tema relativo all'efficienza e qualità dei processi e della struttura organizzativa, insieme con quelli della trasparenza e anticorruzione e del progressivo adeguamento alla natura pubblica che le è stata riconosciuta.

Per quanto concerne il profilo "politico-istituzionale", gli ambiti che l'ente ritiene prioritari sono finalizzati ad incrementare lo **sviluppo sostenibile delle imprese**, con un'attenzione particolare alla relativa sostenibilità economica, sociale ed ambientale, e all'orientamento al lavoro, la **semplificazione amministrativa**, mediante progetti che facilitando il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA, contribuiscano a realizzare percorsi volti anche alla trasparenza e alla legalità, sulla cui base si regolano i mercati, il **commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo**, con interventi di supporto diretto ad incrementare l'internazionalizzazione e il turismo.

Il profilo "politico -istituzionale" di Unioncamere Emilia – Romagna si completa nel progressivo rafforzamento dei **rapporti con la Regione Emilia–Romagna** in tutti gli ambiti considerati prioritari a compimento di una delle principali funzioni attribuite all'Ente dalla legge. Particolare valore poi rivestono le attività volte a rendere disponibili a tutti gli *stakeholders* di riferimento osservatori, analisi, studi e più in generale **informazione economica di qualità**.

## 1.2 Il perimetro delle attività svolte da Unioncamere Emilia-Romagna

L'art.6, comma 1, del D.Lgs. 2019/2016 prevedono espressamente la funzione delle Unioni regionali: "Le unioni regionali curano e rappresentano gli interessi comuni delle Camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale".

Per definire le funzioni e le attività di Unioncamere Emilia-Romagna è quindi opportuno partire dall'attività delle Camere di commercio associate. In base a quanto stabilito dal D.Lgs. 2019/2016 le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi indicati nella tabella che segue:



Alcune delle attività elencate sono di esclusiva pertinenza delle Camere di commercio, altre possono essere gestite in forma associata tra gli enti camerali. La forma associata può esercitarsi attraverso differenti livelli di gestione condivisa, dal semplice coordinamento di alcune funzioni fino alla delega di specifiche attività. È in questo ambito della gestione associata – inteso in tutte le sue declinazioni – che si muove l'Unione regionale dell'Emilia-Romagna, dal coordinamento fino alla realizzazione diretta di azioni che determinano importanti ricadute anche a livello provinciale.

Molte delle attività svolte, oltre al raccordo con le Camere di commercio associate, prevedono un forte coordinamento con la Regione e con le associazioni di categoria regionali. Schematicamente, le attività svolte dall'Unione regionale possono essere raggruppate in quattro ambiti (competitività e sviluppo delle imprese, regolazione dei mercati, commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo, competitività del sistema camerale), a loro a volta disaggregabili in funzioni che, a grandi linee, sono riconducibili a quelle delle Camere di commercio.

Rappresentativa del perimetro delle funzioni è la **Mappa dei processi**, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle CCIAA. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

Nella sua versione più estesa, la Mappa consta di 5 livelli gerarchicamente ordinati (cfr. allegato 4). Per motivi di sintesi, ne rappresentiamo solo i primi 3.

|   | Macro Funzione                            | Macro-processo  | Processo   |   |
|---|---|---|--|---|
| PROCESSI INTERNI                                      | A Governo camerale                        | A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente                           | A1.1   | Performance camerale  |
|   |   |   | 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   | Gestione documentale  |
|   |   |   | A2.4   | Rilevazioni statistiche   |
|   |   | A3 Comunicazione  | A3.1   | Comunicazione   |
|   |   | B Processi di supporto  | B1 Risorse umane   | B1.1  |
|   | 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  |
|   |   | C1.2  |  | Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa  |
|   |   | C2 Tutela e legalità  | C2.1   | Tutela della legalità   |
|   |   |   | 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 |   |
|   | C2.10                                     |   | Tutela della proprietà industriale   |   |
|   | D Sviluppo della competitività            | D1 Internazionalizzazione   | D1.1   | Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export                                 |
|   |   |   | D1.2   | Servizi certificativi per l'export  |
|   |   | D2 Digitalizzazione   | D2.1   | Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese) |
|   |   |   | D2.2   | Servizi connessi all'agenda digitale  |
|   |   | D3 Turismo e cultura  | D3.1   | Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura                               |
|   |   | D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni                                   | D4.1   | Orientamento  |
|   |   |   | D4.2   | Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro   |
|   |   |   | D4.3   | Supporto incontro d/o di lavoro   |
|   |   |   | D4.4   | Certificazione competenze   |
|   |   | D5 Ambiente 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                                      | Osservatori economici   |  |   |

## 1.3 Descrizione della struttura organizzativa

### L'assetto istituzionale – gli Organi

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

- Ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Unione regionale, del Consiglio e della Giunta;
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi

Il **Consiglio** è l'Organo di indirizzo generale. E' composto dal Presidente, da un Vice Presidente e da un membro di Giunta di ognuna delle Camere di Commercio associate a tal fine nominato.

- Elegge il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

La **Giunta** è l'organo esecutivo dell'ente, composta dai Presidenti delle Camere di commercio associate.

- Attua gli indirizzi programmatici fissati del Consiglio
- Gestisce le risorse di cui al preventivo
- Approva le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività

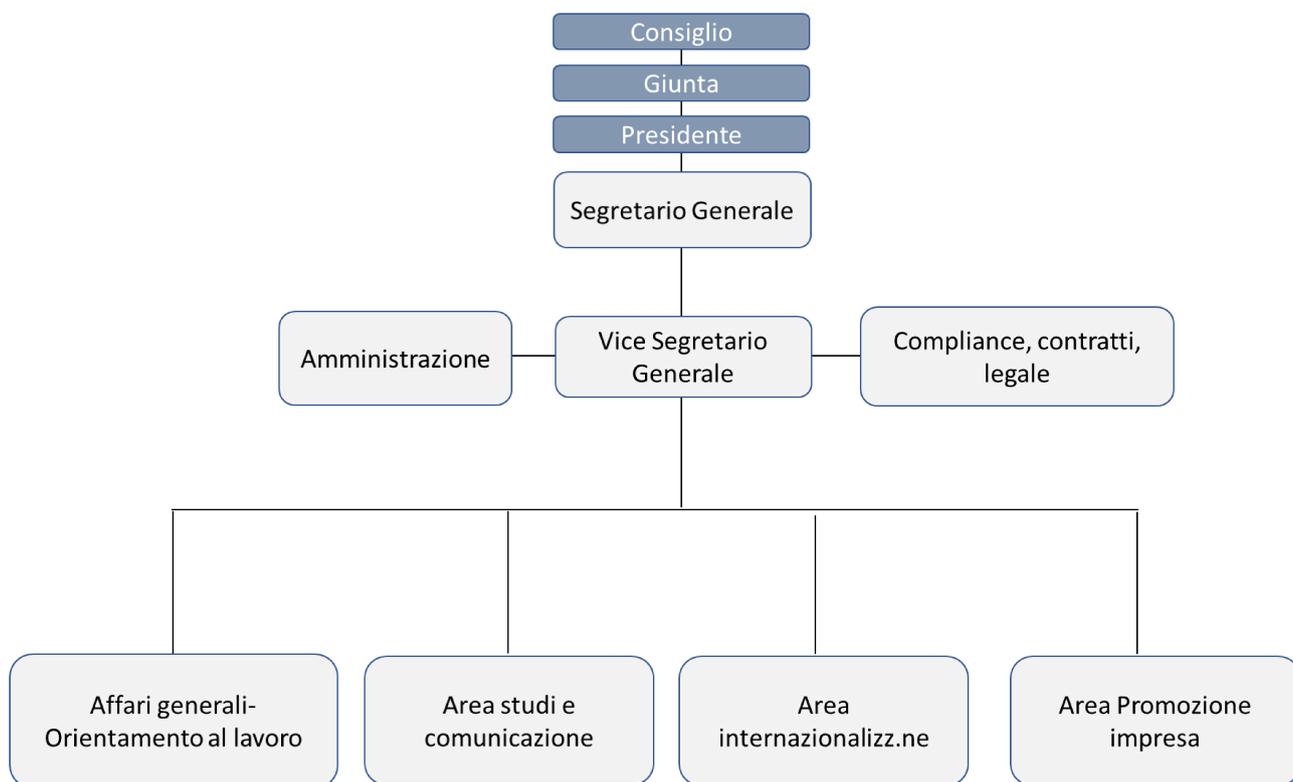
Il **Collegio dei revisori dei conti** è l'organo preposto a collaborare con la Giunta ed il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare:

- Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria
- Relaziona sulla corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione
- Certifica i risultati patrimoniali e finanziari ottenuti

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

### L'assetto interno - l'organigramma

L'organizzazione dell'Unione regionale allo stato si articola in 4 aree volte alla progettazione e alla realizzazione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'Ente; ad esse si aggiungono due aree organizzative in staff al Vice Segretario Generale. Vista la transitorietà della fase di radicamento della funzione del controllo di gestione, che presiede l'intero ciclo della *performance*, non ne viene ancora visualizzata la definitiva collocazione funzionale.



Si riportano di seguito gli schemi riepilogativi della organizzazione, valorizzati con le risorse umane assegnate, stabili e flessibili, espresse in FTE (*Full Time Equivalent*) alla data del 30.06.2022. Sono stati inoltre rilevati (ma non valorizzati in misura FTE) i servizi esternalizzati.

### Uffici e funzioni in staff al Vice Segretario Generale (4,8333 FTE)

| Are Organizzative             | Quadro      | FTE Stabili | TOTALI      |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Amministrazione               | 1,00        | 2,00        | 3,00        |
| Compliance, Contratti, Legale | 1,00        | 0,83        | 1,83        |
| <b>TOTALI</b>                 | <b>2,00</b> | <b>2,83</b> | <b>4,83</b> |

### Are Organizzative di linea (12,625 FTE)

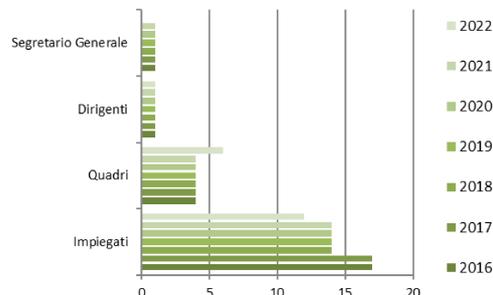
| Are Organizzative                         | Quadro      | FTE Stabili | Servizi Esternalizzati |
|---|-------------|-------------|------------------------|
| Affari generali<br>Orientamento al lavoro | 1,00        | 3,00        | 4,00                   |
| Area studi e comunicazione                | 1,00        | 3,62        | 4,62                   |
| Area internazionalizzazione               | 1,00        | 1,00        | 2,00                   |
| Area Promozione impresa                   | 1,00        | 1,00        | 2,00                   |
| <b>TOTALI</b>                             | <b>4,00</b> | <b>8,62</b> | <b>12,62</b>           |

L'Unione regionale delle camere di commercio dell'Emilia-Romagna al 01/01/2022 conta 19 dipendenti di cui 1 di categoria dirigenziale, 6 Quadri e 12 impiegati, assunti con il CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi. Si tratta dello stesso numero dell'inizio 2021, salvo che per i dirigenti che all'epoca erano 2. I dipendenti in part-time sono 2, uno al 62,50% e uno all'83,33%.

Nelle tabelle che seguono si riportano i trend degli ultimi anni della distribuzione del personale per ruolo, genere, titolo di studi, età, anzianità di servizio.

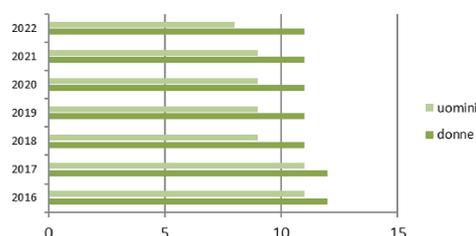
### Composizione per ruolo

| Composizione del Personale in Ruolo (al 01.01) |           |           |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Categoria                                      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| Segretario Generale                            | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         |
| Dirigenti                                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Quadri   | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 6         |
| Impiegati                                      | 17        | 17        | 14        | 14        | 14        | 14        | 12        |
| <b>Totale</b>                                  | <b>23</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>19</b> |



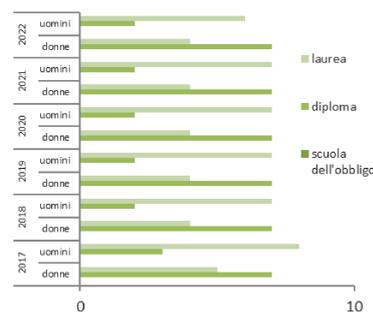
### Composizione per genere

| Per Sesso (al 01.01) |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |   |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| 2016                 |           | 2017      |           | 2018      |           | 2019      |           | 2020      |           | 2021      |           | 2022      |   |
| D                    | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U |
| 12                   | 11        | 12        | 11        | 11        | 9         | 11        | 9         | 11        | 9         | 11        | 9         | 11        | 8 |
| <b>23</b>            | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>19</b> |   |



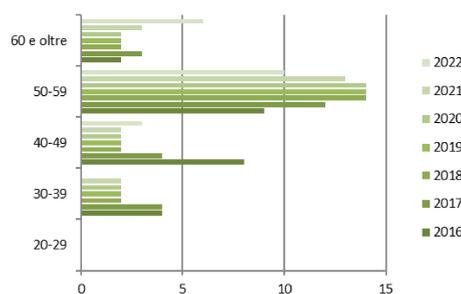
### Composizione per titolo di studio

| Composizione del Personale a Tempo Indeterminato |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |   |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| Per Tipologia di Studio                          | 2016      |           | 2017      |           | 2018      |           | 2019      |           | 2020      |           | 2021      |           | 2022      |   |
|  | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U         | D         | U |
| Donne / Uomini                                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |   |
| Scuola obbligo                                   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0 |
| Diploma  | 7         | 3         | 7         | 3         | 7         | 2         | 7         | 2         | 7         | 2         | 7         | 2         | 7         | 2 |
| Laurea   | 5         | 8         | 5         | 8         | 4         | 7         | 4         | 7         | 4         | 7         | 4         | 7         | 4         | 6 |
| <b>Totale</b>                                    | <b>23</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>19</b> |   |



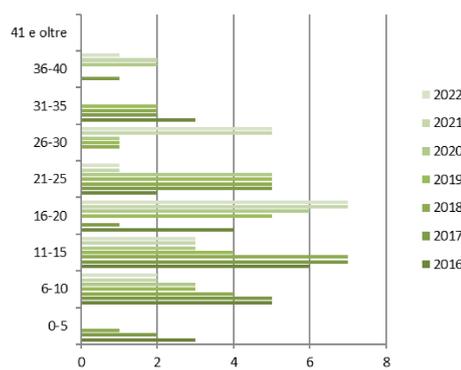
### Composizione del personale per classi d'età

| Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 1/1) |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Per Classi d'età  | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 20-29   | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| 30-39   | 4         | 4         | 2         | 2         | 2         | 2         | -         |
| 40-49   | 8         | 4         | 2         | 2         | 2         | 2         | 3         |
| 50-59   | 9         | 12        | 14        | 14        | 14        | 13        | 10        |
| 60 e oltre  | 2         | 3         | 2         | 2         | 2         | 3         | 6         |
| <b>Totale</b>   | <b>23</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>19</b> |



### Composizione del personale per anzianità di servizio

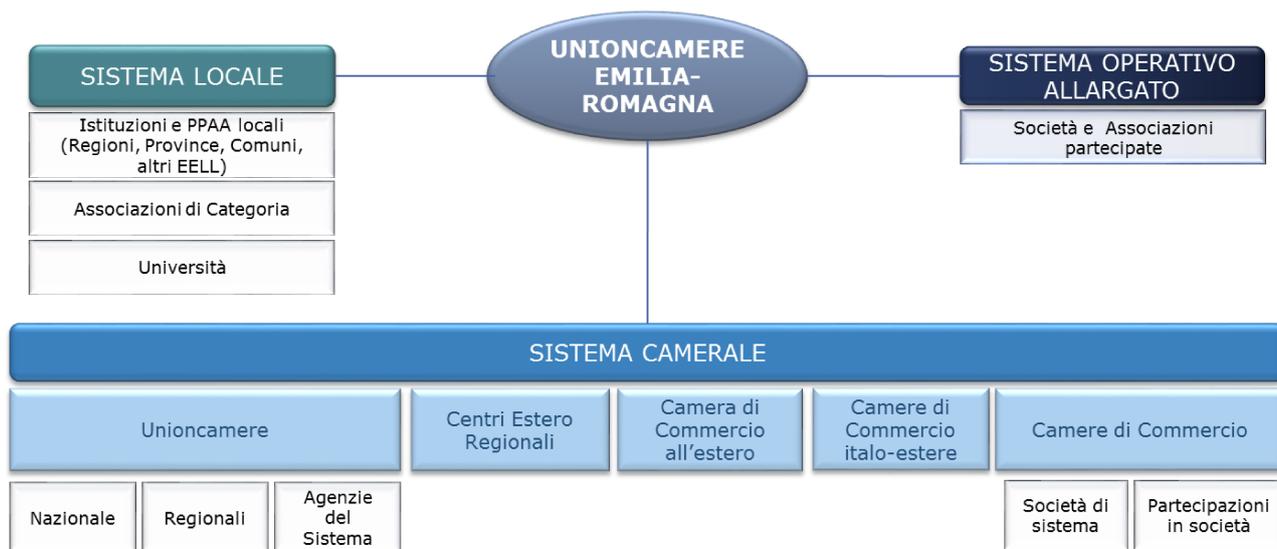
| Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 1/1) |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Anzianità Servizio  | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 0-5   | 3         | 2         | 1         | -         | -         | -         | -         |
| 6-10  | 5         | 5         | 4         | 3         | 3         | 2         | 2         |
| 11-15   | 6         | 7         | 7         | 4         | 3         | 3         | 3         |
| 16-20   | 4         | 1         | -         | 5         | 6         | 7         | 7         |
| 21-25   | 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 1         | 1         |
| 26-30   | -         | -         | 1         | 1         | 1         | 5         | 5         |
| 31-35   | 3         | 2         | 2         | 2         | -         | -         | -         |
| 36-40   | -         | 1         | -         | -         | 2         | 2         | 1         |
| > 40  | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>Totale</b>   | <b>23</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>19</b> |



## Il sistema di Governance integrata

L'Unioncamere Emilia-Romagna profila il proprio assetto organizzativo con l'obiettivo di meglio perseguire i compiti che la norma le assegna.

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. I rapporti di collaborazione attivati dall'Unione Regionale coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e altre Unioni regionali (in particolare quelle del Piemonte, della Lombardia e del Veneto), altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.



## Il Sistema istituzionale locale

L'Unioncamere Emilia-Romagna contribuisce allo sviluppo del sistema economico regionale agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata e fondata su una realtà negoziale.

| Mappa | Obiettivo   | Iniziativa  |
|-------|---|---|
| A1.3  | 032 - Competitività del sistema camerale  | Convenzione SELF con la Regione Emilia-Romagna (adesione al sistema per la formazione online dei dipendenti pubblici) |
| A2.1  | 032 - Competitività del sistema camerale  | Accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna   |
|       |   | Protocollo con Unioni regionali Lombardia, Veneto e Piemonte  |
|       |   | Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per la gestione delle deleghe in materia di Albi Imprese Artigiane          |
| A1.2  | 032 - Competitività del sistema camerale  | Convenzione Rete Integrità e Trasparenza (Regione Emilia-Romagna e PPAA della regione)                                |
| C2.1  | 012 - Regolazione dei mercati   | Accordo di collaborazione con il Comando regionale della Guardia di Finanza   |
| D1.1  | 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | Protocollo punti SEI (internazionalizzazione)   |
|       |   | Memorandum of Understanding con CCIAA Italo -Vietnamita e BECAMEX (collaborazione con Vietnam)                        |

| Mapa | Obiettivo   | Iniziativa   |
|------|---|--|
| D3.1 | 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per Osservatorio Turismo   |
|      |   | Accordo biennale con la Regione Emilia-Romagna per la promozione turistica                                   |
| D4.1 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Ufficio Scolastico Regionale)                                    |
|      |   | Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Fondazione Golinelli)  |
|      |   | Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Comunità di San Patrignano)                                      |
|      |   | Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Centro Tecnico del Commercio, CTC - Az. Speciale CCAA BO)        |
|      |   | Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità ER)     |
| D5.1 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Patto per il Lavoro e il Clima (Regioni + associazioni di categoria, ecc...)                                 |
| D6.1 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Convenzione con Regione Emilia-Romagna Ristori 1   |
|      |   | Convenzione con Regione Emilia-Romagna Ristori 2   |
|      |   | Convenzione con Regione Emilia-Romagna Ristori 3   |
|      |   | Protocollo Assessorato Agricoltura della Regione Emilia-Romagna su Programmi Operativi di accesso al credito |
|      |   | Protocolli REACH (Ministero dello Sviluppo Economico)  |
|      |   | Protocolli REACH (ASL)   |
| D6.2 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Protocollo Assessorato Agricoltura Regione Emilia-Romagna per promozione integrata                           |
| D6.3 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Accordo con ART - ER per il coordinamento dell'attività di studio sull'economia e la società regionale       |
|      |   | Convenzione con Assemblea Legislativa Emilia-Romagna   |
|      |   | Convenzione con Regione per Osservatori Artigianato e Cooperazione   |
|      |   | Accordo con Agenzia per la Ricostruzione per analisi economiche sulle aree colpite dal sisma                 |
|      |   | Accordo con Regione per il Rapporto sul sistema Agroalimentare dell'Emilia-Romagna                           |

Si sono sviluppate collaborazioni importanti anche con altri istituti e associazioni.

| Mapa | Obiettivo strategico  | Macro settore                             | Denominazione                                  |
|------|---|---|--|
| D1.1 | 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | Internazionalizzazione                    | Enoteca regionale Emilia - Romagna             |
| D4.1 | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Orientamento al lavoro e alle professioni | IFOA – Istituto Formazione Operatori Aziendali |

## Il sistema allargato – le Partecipazioni

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

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

L'Unioncamere Emilia-Romagna detiene partecipazioni di capitale sociale in 15 società (vine qui riportata anche la quota detenuta in IFOA, Ente di diritto privato, di cui si è già dato conto nella tabelal precedente). Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "[Partecipazioni e Quote](#)" è pari a € 617.737,00 (cfr. l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2021).

| Mappa | Obiettivo strategico                         | Denominazione   | Capitale della società al 31/12/2021 | % partec.    | Valore contabile al 31/12/2021 |
|-------|--|---|--------------------------------------|--------------|--------------------------------|
| D2    | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | Infocamere S.c.p.a.   | 17.670.000,00                        | 0,76         | 134.153                        |
|       |  | Consorzio per l'innovazione tecnologica DINTEC S.c.r.l.                         |                                      | 0,25         | 1.364                          |
|       |  | Reggio Emilia Innovazione S.C.a r.l. in liquidazione                            |                                      | 0,03         | 297                            |
| D4    |  | IFOA Ente   |                                      | 1,55         | 71.788                         |
|       |  | IFOA management S.r.l.  |                                      | 0,76         | 134.153                        |
| D6    |  | Art-er Scpa   | 1.598.122,00                         | 4,19         | 66.901                         |
|       |  | Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a.  | 90.314.162,00                        | 0,13         | 118.598                        |
|       |  | Uniontrasporti s.c. a r.l.  | 389.041,22                           | 5,23         | 20.345                         |
| D1    |  | 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | Promos Italia s.c.rl.                | 2.000.000,00 | 1,00                           |
|       | Agroqualità S.p.a.                           |   |                                      | 0,97         | 18.071                         |
| D3    | Isnart S.c.p.a.                              |   | 292.184,00                           | 0,67         | 1.952                          |
|       | APT Servizi S.r.l.                           |   |                                      | 49,00        | 127.400                        |
| C2    | 012 - Regolazione dei mercati                | Ecocerved s.c.r.l.  | 2.500.000,00                         | 0,93         | 23.346                         |
| A1    | 032 - Competitività del sistema camerale     | Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione                                      | 242.356,34                           | 0,97         | 18.071                         |
|       |  | TecnoServiceCamere S.c.p.a.   | 1.318.941,00                         | 0,67         | 8.885                          |

## Il sistema camerale

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

L'Unioncamere Emilia-Romagna opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua identità come parte integrante ed attiva del *network* camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

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

Si elencano di seguito i progetti e gli accordi attivati nell'ambito del sistema camerale in cui l'Unione è coinvolta a vario titolo nell'anno 2022.

| Mappa | Obiettivo   | Iniziativa  | Ente promotore             |
|-------|---|---|----------------------------|
| D2    | 011 - Competitività e sviluppo delle imprese                                    | Progetto 20% D.A. - PID                           | UNIONCAMERE ITALIANA       |
| D4    |   | Progetto 20% D.A. - Formazione Lavoro             | UNIONCAMERE ITALIANA       |
|       |   | Progetto Excelsior                                | UNIONCAMERE ITALIANA       |
|       |   | Progetti F.P. Giovani e mondo del lavoro          | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
| D5    |   | Progetti F.P. Sostenibilità ambientale            | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
| D6    |   | Progetti F.P. Infrastrutture                      | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
|       |   | Progetto gestione associata di studi e statistica | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
| D1    | 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | Progetto 20% D.A. - Internazionalizzazione        | UNIONCAMERE ITALIANA       |
|       |   | Progetti F.P. Internazionalizzazione              | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
| D3    |   | Progetti F.P. Sostegno al Turismo                 | UCER UNIONCAMERE REGIONALE |
|       |   | Progetto 20% D.A. - Turismo                       | UNIONCAMERE ITALIANA       |

## 1.4 Le risorse economiche disponibili

Le tabelle seguenti danno conto delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. Tale quadro viene rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché illustrando i più significativi indicatori di bilancio che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente. Un quadro più completo in tal senso è nel [Bilancio consuntivo 2021](#).

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2016-2021)

|   | Anno<br>2016     | Anno<br>2017     | Anno<br>2018     | Anno<br>2019     | Anno<br>2020     | Anno<br>2021     | Preventivo<br>2022 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Quote associative delle CCIAA             | 2.085.972        | 1.826.916        | 1.611.569        | 1.611.236        | 1.620.276        | 1.632.355        | 1.578.202          |
| Contributi e finanziamento progetti       | 1.537.643        | 1.251.837        | 1.227.561        | 1.855.770        | 2.152.829        | 1.909.934        | 1.978.615          |
| Proventi da gestione di servizi           | 101.921          | 99.334           | 402.222          | 195.549          | 130.165          | 148.562          | 62.500             |
| Utilizzo fondo rischi                     | -                | -                | -                | 202.451          | -                | 248.614          | 230.000            |
| <b>Proventi correnti</b>                  | <b>3.725.536</b> | <b>3.178.087</b> | <b>3.241.352</b> | <b>3.865.006</b> | <b>3.903.270</b> | <b>3.939.465</b> | <b>3.849.317</b>   |
| Personale                                 | 1.273.991        | 1.359.558        | 1.352.685        | 1.362.888        | 1.385.362        | 1.315.710        | 1.265.000          |
| Costi di funzionamento                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
| Organi istituzionali                      | 43.924           | 17.499           | 18.351           | 19.256           | 10.927           | 10.301           | 11.000             |
| Altri costi di funzionamento              | 642.779          | 643.660          | 614.629          | 642.467          | 605.159          | 598.747          | 862.098            |
| Interventi economici                      | 1.601.653        | 1.200.029        | 1.247.722        | 1.865.868        | 1.830.371        | 1.803.339        | 1.686.219          |
| Ammortamenti e accantonamenti             | 146.740          | 37.385           | 23.892           | 20.302           | 18.958           | 215.816          | 25.000             |
| <b>Oneri correnti</b>                     | <b>3.709.087</b> | <b>3.258.131</b> | <b>3.257.279</b> | <b>3.910.781</b> | <b>3.850.777</b> | <b>3.943.913</b> | <b>3.849.317</b>   |
| <b>Risultato Gestione corrente</b>        | <b>16.449</b>    | <b>- 80.044</b>  | <b>- 15.927</b>  | <b>- 45.775</b>  | <b>52.493</b>    | <b>- 4.448</b>   | <b>-</b>           |
| Risultato Gestione finanziaria            | 10.477           | 1.243            | 5.632            | 45.775           | 4.924            | 4.448            | .                  |
| Risultato Gestione straordinaria          | -                | 1.475.895        | 10.295           | -                | -                | -                | .                  |
| Rettifiche Attivo patrimoniale            | -                | -                | -                | -                | -                | -                | .                  |
| <b>Risultato economico della gestione</b> | <b>26.926</b>    | <b>1.397.094</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>57.417</b>    | <b>-</b>         | <b>.</b>           |

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto risultati comunque positivi in tutti gli esercizi, al netto del 2019 e del 2021, anni in cui, per evitare di chiudere in disavanzo, si è scelto di utilizzare il fondo rischi.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, le quote associative delle CCIAA, che costituivano il principale canale di finanziamento dei costi strutturali dell'Unione, a seguito della riduzione causata dal taglio del diritto annuale disposto con DL 90/2014, non riescono più a darvi adeguata copertura. Di converso, i contributi ed i finanziamenti dei progetti, progressivamente aumentati nel tempo, oltre a finanziare gli interventi economici, sostengono parte delle spese correnti.

Il totale degli oneri correnti del periodo ha superato di poco il totale dei proventi (€ 21.929.968 vs 21.852.716) e il risultato della gestione corrente è stato compensato da quello della gestione finanziaria.

## Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2016-2021)

|                                | Anno             | Anno             | Anno             | Anno             | Anno              | Anno             |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                                | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020              | 2021             |
| Immobilizzazioni immateriali   | 4.193            | 1.796            | -                | -                | -                 | -                |
| Immobilizzazioni materiali     | 34.494           | 19.505           | 8.148            | 37.827           | 30.630            | 22.215           |
| Immobilizzazioni finanziarie   | 784.816          | 415.952          | 413.495          | 351.609          | 370.047           | 388.312          |
| <b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b> | <b>823.503</b>   | <b>437.253</b>   | <b>421.643</b>   | <b>389.436</b>   | <b>400.677</b>    | <b>410.527</b>   |
| Crediti di funzionamento       | 1.214.393        | 1.229.862        | 887.938          | 1.155.901        | 1.584.783         | 910.595          |
| Attività finanziarie           |                  | 999.995          | 999.995          | -                | -                 |                  |
| Disponibilità liquide          | 2.303.736        | 5.272.946        | 4.959.850        | 7.036.524        | 8.758.406         | 7.757.989        |
| <b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>       | <b>3.518.129</b> | <b>7.502.803</b> | <b>6.847.783</b> | <b>8.192.425</b> | <b>10.343.189</b> | <b>8.668.584</b> |
| Ratei e risconti attivi        | 3.648            | 3.201            | 33.519           | 2.730            | 127.206           | 8.773            |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>           | <b>4.345.280</b> | <b>7.943.257</b> | <b>7.302.945</b> | <b>8.584.591</b> | <b>10.871.072</b> | <b>9.087.884</b> |

## Passivo e Patrimonio netto (anni 2016-2021)

|                                    | Anno             | Anno             | Anno             | Anno             | Anno             | Anno             |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                    | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
| Debiti di finanziamento            | -                | -                | -                | -                | -                | -                |
| Trattamento di fine rapporto       | 610.741          | 564.111          | 614.234          | 650.342          | 695.619          | 682.629          |
| Debiti di funzionamento            | 1.182.038        | 1.988.383        | 1.606.480        | 3.039.467        | 5.210.496        | 3.489.269        |
| Fondi per rischi e oneri           | 109.594          | 1.550.767        | 1.242.237        | 1.049.786        | 1.059.786        | 1.018.573        |
| Ratei e risconti passivi           | -                | -                | -                | 5.000            | 7.760            | -                |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>              | <b>1.902.373</b> | <b>4.103.261</b> | <b>3.462.951</b> | <b>4.744.595</b> | <b>6.973.661</b> | <b>5.190.471</b> |
| Patrimonio dell'associazione       | 2.390.974        | 2.417.899        | 3.814.994        | 3.814.994        | 3.814.994        | 3.872.410        |
| Altre riserve                      | 25.007           | 25.003           | 25.000           | 25.002           | 25.000           | 25.003           |
| Risultato economico dell'esercizio | 26.926           | 1.397.094        | -                | -                | 57.417           | -                |
| <b>PATRIMONIO NETTO</b>            | <b>2.442.907</b> | <b>3.839.996</b> | <b>3.839.994</b> | <b>3.839.996</b> | <b>3.897.411</b> | <b>3.897.413</b> |

L'analisi patrimoniale evidenzia buone condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento. L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- ottima capacità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti;
- buona capacità di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

| Indicatore                          | Cosa misura  | Algoritmo di calcolo   | Fonte                | 2021 |
|-------------------------------------|--|--|----------------------|------|
| Capacità di autofinanziamento       | Misura la capacità dell'UR di coprire i costi di gestione senza quote associative obbligatorie | (Totale Proventi gestione corrente - Quote associative da CCI/AA/Totale Oneri Gestione Corrente)             | Bilancio d'esercizio | 52%  |
| Incidenza costi strutturali         | Misura la capacità dell'UR di destinare risorse per interventi a favore delle Camere           | Oneri di struttura/Totale Oneri di gestione corrente   | Bilancio d'esercizio | 54%  |
| Incidenza delle entrate per servizi | Misura la capacità dell'UR di reperire autonomamente risorse dal mercato                       | Proventi da cofinanziamenti progetti e da gestione di servizi commerciali /Totale proventi gestione corrente | Bilancio d'esercizio | 56%  |

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

---

### 2.1 Scenario regionale

Secondo gli “Scenari per le economie locali” elaborati da Prometeia per il Sistema camerale dell’Emilia-Romagna la ripresa del **prodotto interno lordo** prevista per il 2022 è stata sensibilmente ridotta dalle conseguenze del conflitto e non andrà oltre il +2,4 per cento. Un valore ampiamente positivo ma in ridimensionamento rispetto alle precedenti previsioni. Nel 2022, stante la crescita dell’inflazione, le difficoltà nelle catene produttive e le conseguenze su domanda ed offerta e clima economico della guerra in Ucraina, la ripresa dell’attività si arresterà nell’industria, proseguirà più contenuta per i servizi (+3,0 per cento) e continuerà a ritmo sostenuto solo per le costruzioni (+8,6 per cento). Nel 2022 un aumento delle forze lavoro più rapido di quello dell’occupazione (+0,8 per cento) tenderà a fare risalire lievemente il tasso di disoccupazione (5,6 per cento), che dovrebbe, poi, ridursi negli anni a venire. In ambito nazionale, il prodotto interno lordo dovrebbe aumentare del 2,2 per cento e il tasso di disoccupazione salire al 9,9 per cento.

Dal primo trimestre 2021 la base imprenditoriale regionale ha ripreso a crescere in termini tendenziali. A fine marzo 2022, le **imprese attive** erano 400.106 avendo fatto registrare un aumento di 2.846 unità (+0,7 per cento) rispetto al termine dello stesso trimestre dello scorso anno. L’accelerazione della crescita testimonia chiaramente dell’efficacia delle misure introdotte a sostegno delle imprese e dell’attività. La tendenza positiva è derivata dalle imprese delle costruzioni e dei servizi diversi dal commercio. Questa tendenza positiva dovrebbe proiettarsi anche sul futuro, stante il permanere delle misure di sostegno, per quanto ridimensionata dagli elementi negativi sottolineati più sopra.

Nel primo trimestre 2022, l’**indagine congiunturale** mostra come nell’**industria** la ripresa sia proseguita a un ritmo sostenuto, tanto che il volume della produzione ha messo a segno un nuovo notevole recupero tendenziale (+8,0 per cento) che ancora non ha risentito delle criticità accennate più sopra. La tendenza positiva delle **costruzioni** si è forse scontrata con limiti d’offerta, incrementi dei listini e attività di controllo sui “bonus” edilizi e il volume d’affari a prezzi correnti ha registrato un rallentamento della crescita (+5,2 per cento). Dopo il potente recupero realizzato tra aprile e giugno 2021, si è andata smarrendo la ripresa delle vendite del **commercio al dettaglio** che avevano, comunque, risentito meno di altri settori degli effetti della pandemia. Nel primo trimestre 2022 le vendite a prezzi correnti sono aumentate nuovamente, ma con un ritmo più contenuto del passato (+3,0 per cento).

Nel primo trimestre 2022, le **esportazioni** emiliano-romagnole, pari a quasi 20.637 milioni di euro, il 14,2 per cento dell’export nazionale, sono aumentate del 24,0 per cento rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno. Alla ripresa dei valori a prezzi correnti ha contribuito anche il riflesso sui prezzi all’esportazione dell’aumento delle materie prime e dei semilavorati. L’andamento regionale è risultato migliore di quello riferito al complesso delle vendite all’estero nazionali (+22,9 per cento). L’Emilia-Romagna si è confermata come la seconda regione italiana per quota dell’export nazionale, preceduta dalla Lombardia (26,5 per cento) e seguita dal Veneto (13,3 per cento).

L’Osservatorio sul turismo dell’Emilia-Romagna rivaluta i dati della statistica ufficiale per dar conto di tutti i flussi turistici tramite l’uso di indicatori indiretti della presenza di turisti (come i trasporti e i consumi). L’**industria turistica regionale** ha chiuso il 2021 (stima realizzata secondo la metodologia appena descritta) di 50 milioni di presenze, in aumento del 32,6 per cento rispetto all’anno precedente, ma con una flessione del -17,7 per cento rispetto ai massimi registrati nel 2019, ultimo anno prima dello scoppio della pandemia da CoVid-19.

I primi dati nel 2022, relativi al primo trimestre, parlano di un ulteriore miglioramento della situazione anche se il recupero sul 2019 non è ancora stato completato a causa del riacutizzarsi tra fine 2021 e inizio 2022 dell’emergenza da CoVid-19.

Adottando un'**ottica prospettica più lungo termine**, si ha che le tendenze future dell'economia regionale saranno fortemente condizionate da variabili esogene al mondo dell'economia e da come le istituzioni gestiranno gli effetti sull'economia di queste variabili. In particolare, le variabili esogene in grado di incidere maggiormente sull'economia regionale saranno l'evoluzione della crisi pandemica, da una parte, e lo svolgersi degli eventi bellici in Ucraina dall'altra. Questi fenomeni traineranno l'economia verso possibili restringimenti improvvisi della domanda e dell'offerta (per eventuali nuovi lockdown locali o all'estero) e verso la frammentazione delle catene del valore (per i lockdown e per la guerra). Appare, quindi, chiaro il ruolo delle istituzioni (specie di livello europeo e nazionale) nel contenimento dell'estendersi all'economia di questi prospettati effetti avversi, com'è stato fatto durante il CoVid (sostenendo l'apertura dei mercati ed evitando l'avvitarsi di problematiche finanziarie in termini di sostenibilità dei debiti sovrani). Al momento in cui si scrive, non è ancora chiaro quale direzione prenderanno le istituzioni europee. La BCE, in particolare, ha assunto un atteggiamento altalenante, stretta tra l'esigenza di contenere l'inflazione, da una parte, e quella di evitare la frammentazione dell'Area euro, dall'altra.

I prossimi saranno, quindi, anni caratterizzati da molte tensioni esogene all'economia che rischiano di produrre forti conseguenze nella sfera economica e, di conseguenza, su quella sociale, nella nostra regione come nel resto del Paese.

Ulteriori elementi di analisi relativi allo scenario economico-sociale regionale sono rintracciabili nell'ambito del [PTPCT 2022-2024](#), approvato con delibera di Giunta n. 24 del 26 aprile 2022.

| Previsioni (*)                        | anno 2022                 |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Prodotto interno lordo                | +2,4%                     |
| Valore aggiunto:                      |                           |
| - Industria                           | -0,0%                     |
| - Costruzioni                         | +8,6%                     |
| - Servizi                             | +3,0%                     |
| Occupazione                           | +0,8%                     |
| Tasso di disoccupazione               | 5,6%                      |
| Registro delle imprese                | 1° trimestre 2022         |
| Imprese attive                        | +0,7%                     |
| Agricoltura                           | -1,5%                     |
| Industria                             | -0,4%                     |
| Costruzioni                           | +3,1%                     |
| Commercio                             | -0,3%                     |
| Altri servizi (diversi dal commercio) | +1,4%                     |
| Indagine congiunturale                | 1° trimestre 2022         |
| Industria, produzione                 | +8,0%                     |
| Costruzioni, volume d'affari          | +5,2%                     |
| Commercio al dettaglio, vendite       | +3,0%                     |
| Commercio estero                      | 1° trimestre 2022         |
| Esportazioni                          | +24,0%                    |
| Turismo                               | anno 2021                 |
| Arrivi                                | 10,4 milioni (rivalutato) |
| Variazione arrivi                     | +39,7%                    |
| Presenze                              | 50,0 milioni (rivalutato) |
| Variazione presenze                   | +32,6%                    |



(\*) Scenari per le economie locali, Prometeia

## 2.2 Elementi di carattere normativo

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

**DL 90/2014** ➔ è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.lgs 219/2016** ➔ il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

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

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



## 2.3 Profilo criminologico del territorio regionale e attività di contrasto in essere

Per contestualizzare i fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso, il controllo del territorio, la gestione di traffici illeciti, i reati economico-finanziari si rinvia all'approfondita analisi realizzata nell'ambito del [Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza](#), approvato con delibera di Giunta n. 24 del 26 aprile 2022.

Sono numerose le iniziative della Regione volte a rafforzare la promozione della cultura della legalità e la prevenzione del crimine organizzato: sono 39 i progetti presentati da enti locali e università e sostenuti con 1,2 milioni di risorse regionali già partiti in tutto il territorio. Tra queste ci sono iniziative come festival itineranti, laboratori e incontri per la promozione della cittadinanza responsabile tra i giovani delle scuole, interventi a sostegno degli Osservatori locali per monitorare fenomeni di illegalità per la prevenzione in aree o in gruppi sociali a rischio criminalità organizzata e per il riutilizzo di beni confiscati alle mafie. A questo si aggiungono le nuove azioni regionali per il biennio 2022-2023 che hanno l'obiettivo di continuare a sostenere e potenziare le attività di formazione, monitoraggio, prevenzione e tutela delle vittime di sfruttamento in tutti i settori.

Il programma regionale per il biennio 2022-2023 prevede in particolare il "Piano strategico per i beni confiscati alla criminalità della Regione Emilia-Romagna"; il piano punta a finanziare gli interventi di recupero e risanamento edilizio dei beni destinati agli enti territoriali per realizzare: spazi da adibire a servizi abitativi per chi vive in condizioni di marginalità, spazi pubblici dove rendere servizi di vario tipo ai cittadini (come servizi per l'infanzia, per i giovani, gli anziani, l'istruzione, la cultura, lo sport, servizi di mediazione culturale, ecc.), spazi urbani di comunità nelle aree non edificate, spazi verdi attrezzati per il tempo libero e spazi destinati alle attività economiche guidate da principi etici e di sostenibilità.

Tra le azioni previste ci sono anche finanziamenti di interventi di recupero edilizio dei beni destinati agli enti territoriale che utilizzano come presidi per la legalità e la sicurezza del territorio (sedi delle polizie municipali, della protezione civile, delle associazioni di vicinato, etc.); la possibilità di fornire pareri tecnici, assistenza e idee agli enti locali destinatari dei beni confiscati e il sostegno alle iniziative di promozione ed educazione alla legalità e della cittadinanza responsabile proposta dagli enti locali e dalle associazioni del territorio.

Il Piano dà continuità all'aggiornamento del lavoro di mappatura regionale dei beni immobili definitivamente confiscati sostenuto grazie a un accordo tra la regione Emilia-Romagna e il dipartimento di scienze Giuridiche dell'università di Bologna. A dicembre 2021 erano 163 i beni immobili definitivamente confiscati in regione.

Nel periodo 2022-2023 la Regione intende proseguire l'attuazione della nuova legge urbanistica regionale (n. 24 del 21 dicembre 2017) che contiene norme e obblighi specifici di contrasto dei fenomeni corruttivi e delle infiltrazioni della criminalità organizzata nell'ambito delle operazioni urbanistiche.

Prosegue in regione l'attività della "Rete per l'Integrità e la trasparenza", una forma di accordo tra i responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza delle amministrazioni del territorio emiliano-romagnolo.

Sostegno anche alle azioni di contrasto al bullismo e al cyberbullismo, di prevenzione della devianza giovanile, di prevenzione e contrasto alla dipendenza da gioco d'azzardo patologico.

Infine, viene rafforzato, in collaborazione con le quattro Università della regione, l'impegno per la formazione attraverso nuovi corsi nelle materie del contrasto alla criminalità organizzata, all'antiriciclaggio, alla prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza.

### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 4macro Aree Strategiche, coincidenti con le Missioni assegnate al sistema camerale dallo Stato, per meglio dare conto dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.

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

#### RIEPILOGO

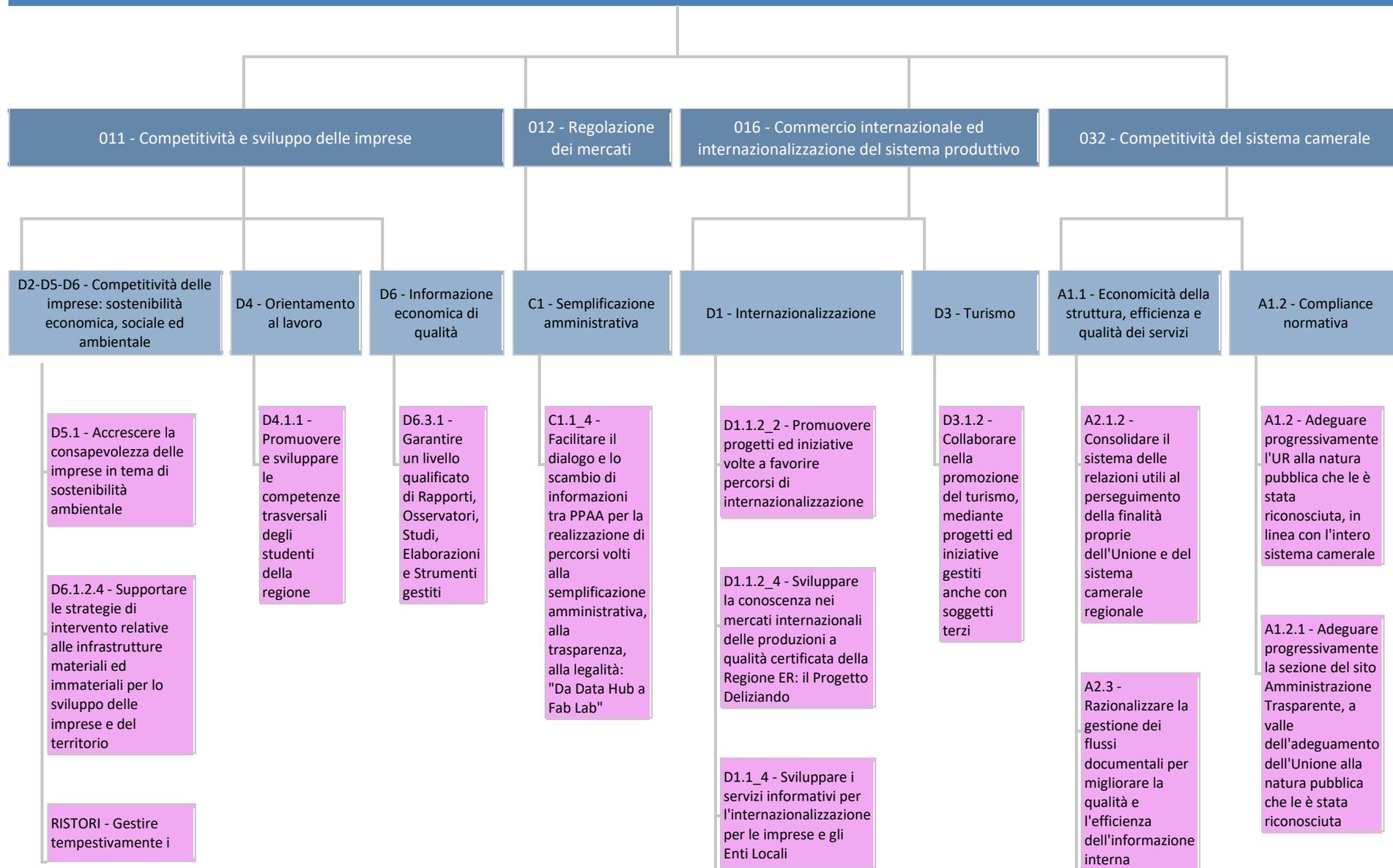
| Ambito strategico   | Obiettivo strategico   |
|---|--|
| <b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b><br>Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo   | D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale |
|   | D4 - Orientamento al lavoro  |
|   | D6 - Informazione economica di qualità   |
| <b>012 - Regolazione dei mercati</b><br>Gli obiettivi intendono sviluppare semplificazione dei processi, trasparenza e legalità per favorire una migliore regolazione dei mercati   | C1 - Semplificazione amministrativa  |
| <b>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b><br>Gli obiettivi intendono agire sugli elementi che favoriscono l'ingresso nel e dal contesto internazionale, nell'ambito dei quali le imprese operano, per agevolarne le azioni di sviluppo | D1 - Internazionalizzazione  |
|   | D3 - Turismo   |
| <b>032 - Competitività del sistema camerale</b><br>Gli obiettivi intendono agire direttamente sull'Unione in caduta sull'intero sistema camerale della regione  | A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi                   |
|   | A1.2 - Compliance normativa  |

#### 3.0 Albero della performance

L'Albero della performance è la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

Si riporta di seguito l'Albero della performance 2022-2024 (già approvato con delibera di Giunta n. 7c del 4 marzo 2022, in luogo del Piano della performance 2022-2024), in formato grafico. Nell'allegato2 è rappresentato completo di indicatori e target.

## Contribuire allo sviluppo economico dell'Emilia-Romagna



bandi regionali  
relativi ai RISTORI 3

SIMPLER - Assistere le  
imprese dell'Emilia-  
Romagna in tema di  
sostenibilità,  
internazionalizzazione  
e digitalizzazione

DE - Gestire l'iter di  
concessione del Bando  
regionale  
internazionalizzazione

B3.2.1 -  
Tempestività nei  
pagamenti

### 3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici

| 011 - Competitività e sviluppo delle imprese   |   |  |                |                |                |
|--|---|--|----------------|----------------|----------------|
| Obiettivo strategico   |   | D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale   |                |                |                |
| Programma (D.M. 27/03/2013)  |   | 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo |                |                |                |
| Indicatore   | Algoritmo   | Valore 2021  | Target 2022    | Target 2023    | Target 2024    |
| 011_1<br>N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese<br>(Tipologia: Efficacia)     | 011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese<br>(Fonte Rilevazione interna)  | 5.079,00 N.  | >= 3.000,00 N. | >= 1.000,00 N. | >= 1.000,00 N. |
| Obiettivo strategico   |   | D4 - Orientamento al lavoro  |                |                |                |
| Programma (D.M. 27/03/2013)  |   | 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo |                |                |                |
| Indicatore   | Algoritmo   | Valore 2021  | Target 2022    | Target 2023    | Target 2024    |
| D4.1.1_2<br>Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le provincie della regione<br>(Tipologia: Efficacia) | D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le provincie della regione<br>(Fonte Rilevazione interna)  | 1,00 N.  | >= 1,00 N.     | >= 1,00 N.     | >= 1,00 N.     |
| Obiettivo strategico   |   | D6 - Informazione economica di qualità   |                |                |                |
| Programma (D.M. 27/03/2013)  |   | 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo |                |                |                |
| Indicatore   | Algoritmo   | Valore 2021  | Target 2022    | Target 2023    | Target 2024    |
| D6.3.1_4<br>Livello di copertura dei settori economici mediante indagini statistiche<br>(Tipologia: Efficacia)                         | D6.3.1_41 Numero di settori per cui è stata realizzata almeno un'indagine economica/statistica nell'anno "n" /<br>D6.3.1_40 Numero settori economici identificati come significativi nell'economia dell'Emilia-Romagna<br>(Fonte Rilevazione interna) | 100,00 %   | >= 85,00 %     | >= 85,00 %     | >= 85,00 %     |

|  |   |          |             |             |             |
|--|---|----------|-------------|-------------|-------------|
| D6.3.1_1<br>Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione<br>(Tipologia: Efficacia)   | D6.3.1_1 Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione<br>(Fonte Rilevazione interna)  | 30,00 N. | >= 30,00 N. | >= 30,00 N. | >= 30,00 N. |
| D6.3.1_5<br>Numero convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) relative agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa<br>(Tipologia: Volume) | D6.3.1_5 Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa<br>(Fonte rilevazione interna) | 4,00 N.  | >= 4,00 N.  | >= 4,00 N.  | >= 4,00 N.  |

## 012 - Regolazione dei mercati

| Obiettivo strategico  |  | C1 - Semplificazione amministrativa      |             |             |             |
|---|--|--|-------------|-------------|-------------|
| Programma (D.M. 27/03/2013)   |  | 004 - Vigilanza e tutela dei consumatori |             |             |             |
| Indicatore  | Algoritmo  | Valore 2021                              | Target 2022 | Target 2023 | Target 2024 |
| C1.1_1<br>Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>(Tipologia: Efficacia) | C1.1_1 Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>(Fonte Rilevazione interna) | 7,00 N.                                  | >= 7,00 N.  | >= 7,00 N.  | >= 7,00 N.  |

## 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

| Obiettivo strategico   |  | D1 - Internazionalizzazione                  |             |             |             |
|--|--|--|-------------|-------------|-------------|
| Programma (D.M. 27/03/2013)  |  | 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy |             |             |             |
| Indicatore   | Algoritmo  | Valore 2021                                  | Target 2022 | Target 2023 | Target 2024 |
| D1.1.2_10<br>Grado di adesione delle imprese alle iniziative in materia di internazionalizzazione promosse dall'UR<br>(Tipologia: Efficacia) | D1.1.2_10 N. imprese uniche aderenti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dall'UR / D1.1.2_2 N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR<br>(Fonte Rilevazione interna) | 26,75 N.                                     | >= 26,00 N. | >= 26,00 N. | >= 26,00 N. |

|  |  |         |            |            |            |
|--|--|---------|------------|------------|------------|
| D1.1.2_3<br>Capacità di attirare risorse di cofinanziamento per progetti integrati di internazionalizzazione<br>(Tipologia: Efficacia) | D1.1.2_3 Finanziamenti concessi all'UR per progetti integrati di internazionalizzazione / €_3 Totale finanziamenti concessi all'UR nell'anno "n"<br>(Fonte Bilanci consuntivi)         | %       | >= 10,00 % | >= 10,00 % | >= 10,00 % |
| D1.1.2_1<br>Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici<br>(Tipologia: Efficacia)   | D1.1.2_10 N. imprese uniche aderenti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dall'UR / D1_10 Numero imprese esportatrici dell'Emilia-Romagna<br>(Fonte Rilevazione interna) | 14,48 % | >= 4,00 %  | >= 4,00 %  | >= 4,00 %  |

**Obiettivo strategico D3 - Turismo**

**Programma (D.M. 27/03/2013)** 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy

| Indicatore  | Algoritmo   | Valore 2021 | Target 2022 | Target 2023 | Target 2024 |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| D3.1.1_4<br>Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA<br>(Tipologia: Efficacia) | D3.1.1_4 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA<br>(Fonte Rilevazione interna) | 7,00 N.     | >= 7,00 N.  | = 7,00 N.   | = 7,00 N.   |
| D3.1.2_1<br>Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica<br>(Tipologia: Efficacia)   | D3.1.2_1 Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica<br>(Fonte rilevazione interna)   | 4,00 N.     | >= 4,00 N.  | >= 4,00 N.  | >= 4,00 N.  |

**032 - Competitività del sistema camerale**

**Obiettivo strategico A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi**

**Programma (D.M. 27/03/2013)** 003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

| Indicatore  | Algoritmo  | Valore 2021 | Target 2022 | Target 2023 | Target 2024 |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EC2<br>Capacità di autofinanziamento<br>(Tipologia: Salute economica) | ProvCorr Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / OnCorr Oneri correnti<br>(Fonte Bilancio d'esercizio) | %           | >= 56,00 %  | >= 56,00 %  | >= 56,00 %  |

|  |  |                    |                    |                    |                    |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| EC1<br>Incidenza costi strutturali<br>(Tipologia: Salute economica)  | OnStrut Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale) / OnCorr Oneri correnti<br>(Fonte Bilancio d'esercizio) | %                  | <= 56,00 %         | <= 56,00 %         | <= 56,00 %         |
| EC3<br>Incidenza dei proventi per servizi<br>(Tipologia: Salute economica)   | ProvCorr Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / ProvCorr Proventi correnti<br>(Fonte Bilancio d'esercizio)  | %                  | >= 58,00 %         | >= 58,00 %         | >= 58,00 %         |
| B3.2.1.<br>Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate.<br>(Tipologia: Efficienza) | B3.2.1. Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate<br>(Fonte Portale RGS)   | -8,34 N.           | <= 0,00 N.         | <= 0,00 N.         | <= 0,00 N.         |
| <b>Obiettivo strategico</b>  |  |                    |                    |                    |                    |
| <b>A1.2 - Compliance normativa</b>   |  |                    |                    |                    |                    |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>   |  |                    |                    |                    |                    |
| 002 - Indirizzo politico   |  |                    |                    |                    |                    |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>   | <b>Valore 2021</b> | <b>Target 2022</b> | <b>Target 2023</b> | <b>Target 2024</b> |
| A1.2.1_1<br>Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente<br>(Tipologia: Qualità)   | A1.2.1_1. N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / A1.2.1_1 N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>(Fonte Sito UR)                                  | 100,00 %           | >= 90,00 %         | >= 90,00 %         | >= 90,00 %         |
| A1.2.1_2<br>Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione<br>(Tipologia: Efficacia)  | A1.2.1_2. N. misure realizzate nell'anno tra quelle individuate nell'ambito del trattamento del rischio / A1.2.1_2 N. misure generali e specifiche individuate nell'anno nell'ambito del trattamento del rischio<br>(Fonte Rilevazione interna)  | %                  | >= 90,00 %         | >= 90,00 %         | >= 90,00 %         |

### 3.2 Performance operativa

| Ambito strategico  | Obiettivo strategico   | Obiettivo operativo   |
|--|--|---|
| <b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b>                                    | D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale | D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema di sostenibilità ambientale   |
|  |  | D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio   |
|  |  | RISTORI - Gestire tempestivamente i bandi regionali relativi ai RISTORI 3   |
|  |  | SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione  |
|  | D4 - Orientamento al lavoro  | D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione   |
|  | D6 - Informazione economica di qualità   | D6.3.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti   |
| <b>012 - Regolazione dei mercati</b>   | C1 - Semplificazione amministrativa  | C1.1_4 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab" |
| <b>016 – Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b> | D1 - Internazionalizzazione  | D1.1.2_2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione  |
|  |  | D1.1.2_4 - Sviluppare la conoscenza nei mercati internazionali delle produzioni a qualità certificata della Regione ER: il Progetto Deliziando  |
|  |  | D1.1_4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali   |
|  |  | DE - Gestire l'iter di concessione del Bando regionale internazionalizzazione   |
|  | D3 - Turismo   | D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi   |
| <b>032 - Competitività del sistema camerale</b>  | A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi                   | A2.1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale  |
|  |  | A2.3 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna   |
|  |  | B3.2.1 - Tempestività nei pagamenti   |
|  | A1.2 - Compliance normativa  | A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale  |
|  |  | A1.2.1 - Adeguare progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta                                 |

Per non appesantire la leggibilità del documento, la descrizione puntuale degli obiettivi operativi 2022-2024, completa di indicatori e target, viene riportata nell'allegato 2 ed è visualizzabile [nell'albero della performance 2022-2024](#), approvato con delibera di Giunta n. 7c/2022 del 4 marzo 2022.

## 3.3 Pari opportunità

### LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA ESTERNA

#### IL GENERE

L'imprenditoria femminile rappresenta più di un quinto della compagine imprenditoriale dell'Emilia-Romagna (21,3%) e, recentemente, mostra una tendenza alla crescita leggermente superiore alla media delle imprese. Tendenza questa diffusa, sia pure con diversa intensità, in tutti i settori di attività economica, ad eccezione dell'agricoltura. In particolare, è più forte la crescita nel settore dei servizi (specie nei servizi diversi dal commercio) piuttosto che in quello manifatturiero dove, tuttavia, va sottolineata la robusta crescita dell'industria agroalimentare che si contrappone alla contrazione delle imprese femminili attive nell'industria tessile.

#### L'ETA'

Nella valutazione dell'evoluzione nel tempo dell'imprenditoria giovanile è necessario tenere in considerazione che, per loro natura, tutte le imprese giovanili sono destinate a cessare di essere tali col passare del tempo. La loro qualificazione, infatti, dipende dall'età biologica della compagine imprenditoriale che, come tale, è destinata a superare il limite oltre il quale un'impresa non è considerata giovanile (29 anni). Ne consegue che, diversamente dalle imprese femminili o straniere, le imprese giovanili diminuiscono non solo per il cessare della loro attività ma anche a seguito del semplice scorrere del tempo.

Al netto di questa doverosa precisazione, la consistenza delle imprese giovanili in Emilia-Romagna è, recentemente, aumentata in tutti i macrosettori dell'economia, anche se non in modo omogeneo, portando l'incidenza delle imprese giovanili sul totale regionale al 7,3%. Le conseguenze della pandemia e le opportunità della ripresa si sono differenziate a livello settoriale. Nel comparto dei servizi, alla tendenza negativa della ristorazione (particolarmente colpita dalla pandemia) si contrappone la tendenza positiva delle attività professionali, scientifiche e tecniche, di consulenza gestionale, di ricerca di mercato ed anche quella del commercio. Nel settore dell'industria, tutte le branche di attività sono state interessate dall'aumento delle imprese giovanili, con la sola eccezione dell'industria delle confezioni. Anche il settore primario (agricoltura, silvicoltura e pesca) ha visto un aumento della numerosità delle imprese giovanili, anche se con variazioni più contenute degli altri macrosettori.

Le imprese a conduzione giovanile rimangono infatti una minoranza rispetto al totale imprese: la popolazione in età da lavoro sotto i trentacinque anni rappresenta quasi il 30% del totale popolazione in età lavorativa, mentre le imprese giovanili raggiungono solamente il 7,5% del totale imprese.

Nella convinzione che l'apporto della creatività giovanile potrebbe influire positivamente nel creare settori e imprese innovativi, le azioni programmate da Unioncamere Emilia – Romagna sono principalmente finalizzate allo sviluppo delle competenze trasversali nei giovani studenti, soprattutto delle scuole superiori.

In particolare, Unioncamere Emilia- Romagna, attraverso le Camere di commercio nell'ambito del progetto "Giovani e mondo del lavoro" finanziato con le risorse del Fondo di Perequazione, promuove presso tutte le scuole superiori della regione percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento nei quali gli studenti vengono inseriti in reali contesti imprenditoriali.

Tali percorsi consentono loro di passare dall'idea alla costituzione effettiva di una mini-impresa, grazie all'aiuto del docente e del *dream coach*, un imprenditore senior volontario che affianca gli studenti durante il percorso e che grazie alla sua esperienza e competenza li aiuta a correggere i punti di debolezza e a consolidare i punti di forza. Nel caso di Idee in azione si arriva invece alla stesura del *business plan*, con la possibilità l'anno successivo di completare il percorso arrivando alla costituzione della mini-impresa.

Dopo le positive esperienze degli anni passati, infatti, anche nel 2022 Unioncamere e la Camera di commercio dell'Emilia – Romagna hanno proseguito con il progetto Impresa in azione di *Junior Achievement* Italia, della durata di circa 80 ore, affiancato dal nuovo progetto Green che comporta un focus specifico sulla sostenibilità e

dal più breve percorso Idee in azione, della durata di circa 30 ore. Nel 2022 sono state 26 le classi, che hanno completato i percorsi.

| Obiettivo strategico  | Obiettivi Operativi / Indicatori OS   | Indicatori  | Algoritmo   | BASE LINE |      |      | TARGET           |
|---|---|---|---|-----------|------|------|------------------|
|   |   |   |   | 2019      | 2020 | 2021 | 2022             |
| <b>D4 - Orientamento al lavoro</b>  |   |   |   |           |      |      |                  |
| Monitorare il mercato del lavoro, con particolare riferimento alle dinamiche future. Rafforzare il dialogo fra scuola, imprese e mondo del lavoro, mediante iniziative volte a favorire l'orientamento degli studenti, percorsi di PCTO, certificazione delle competenze, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. D4.1.1 - Orientamento D4.1.2 - Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro D4.1.3 - Supporto incontro domanda/offerta di lavoro D4.1.4 - Certificazione |   |   |   |           |      |      |                  |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>   |   |   |           |      |      |                  |
| 100,00%   | D4.1.1.2 - Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le provincie della regione | Numero iniziative pianificate da UR nelle quali siano coinvolte tutte le provincie della regione  | Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le provincie della regione D4.1.1_2   | 1 N.      | 1 N. | 1 N. | >= 1 N.          |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>  |   |   |           |      |      |                  |
| 100,00%   | D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione                     | Proporre azioni di orientamento nella logica del learning by doing in modo che gli studenti siano sollecitati a sviluppare e prendere consapevolezza delle proprie capacità nel lavorare per obiettivi e in gruppo, nel pianificare e risolvere problemi. | D4.1.1 - Realizzazione delle attività del progetto di sistema "Giovani e mondo del lavoro" entro Realizzazione delle attività previste nella pianificazione del progetto di sistema "Giovani e mondo del lavoro" che raccoglie le azioni nell'ambito delle funzioni in materia di orientamento, PCTO, placement e certificazione delle competenze |           |      |      | Entro 30-09-2022 |
| 100,00%   |   |   | Realizzazione attività del progetto di sistema "Giovani e mondo del lavoro" entro D4.4.1_1  | N/D       | N/D  | N/D  |                  |

Sempre grazie alle risorse del Fondo di perequazione, in collaborazione con il CTC di Bologna, nel 2022 è stato possibile offrire alle scuole secondarie di II grado i Camcom Lab dedicati all'autoimprenditorialità, un PCTO da 10 ore a distanza, che ha sviluppato i seguenti contenuti: passioni, attitudini, capacità e competenze: conosci te stesso e orienta le scelte professionali; le scelte tra autonomia e responsabilità: un viaggio tra scoperta, valorizzazione personale e competenze strategiche; essere imprenditori: un mix di competenze professionali e personali da esplorare con proattività consapevole; la relazione essere umano-intelligenza artificiale: analisi delle opportunità e stimolazione delle valutazioni critiche di sostenibilità; economia sostenibile: rendere esplicite le azioni che la connotano e anticipare scenari di "possibilità" per i giovani in inserimento nei contesti professionali.

Vengono allenare competenze come l'auto-osservazione e la consapevolezza di sé, l'orientamento al risultato, la capacità critica, le competenze trasversali e comunicative, il *decision making*, la collaborazione, la tutela della *privacy*, il valore dei dati, le tecnologie, la flessibilità, la digitalizzazione. Questa proposta ha avuto un successo inaspettato.

Inoltre, sempre in collaborazione con il CTC di Bologna è stato proposto anche il CamcomLab Start-up: tra innovazione, tradizione e digitale, un percorso di 10 ore per favorire una riflessione sul tema della connessione tra avvio di impresa e innovazione tecnologica e sociale prendendo come riferimento le prospettive contenute nell'agenda 2030, al fine di sviluppare una mentalità ed un approccio integrato, tenendo la persona al centro della relazione tra uomo e macchina. I contenuti dei 5 moduli sono stati: competenze e professioni del futuro: analisi dei bisogni e individuazione delle opportunità; dinamiche economiche ed evoluzione del mercato del lavoro: la ricerca delle informazioni di qualità per il raggiungimento dell'obiettivo di avvio di impresa; start-up e innovazione: significato, approccio, metodo e valutazione dei risultati; partnership e relazioni professionali: come aggregarsi per crescere e produrre idee di valore e sostenibili; la digitalizzazione nelle imprese: come il lavoro integra le conoscenze acquisite dal singolo con le esigenze espresse dall'innovazione tecnologica. Le competenze allenare: analisi del contesto e dei bisogni del mercato, visione progettuale, lavoro in team, creatività e pensiero laterale, orientamento al risultato, collaborazione, tutela della privacy, valore dei dati, tecnologie, flessibilità, digitalizzazione.

Complessivamente in regione sono stati realizzati circa 60 CamComLab per le scuole superiori con oltre un migliaio di studenti coinvolti.

Infine, la promozione della cultura imprenditoriale è stata perseguita anche attraverso la realizzazione di 4 workshop territoriali online (Modena, Reggio Emilia, Ferrara/Ravenna/Romagna, Parma/Piacenza) in partnership con l'associazione Smart Future Academy. Si tratta di un innovativo progetto rivolto alle scuole superiori che ha come obiettivo aiutare gli studenti a comprendere cosa vorrebbero fare "da grandi" attraverso il contatto con figure di eccellenza in particolare dell'imprenditoria.

Durante la mattinata, gli speaker, selezionati da un autorevole Comitato Scientifico, parlano di sé, della loro esperienza e raccontano ai ragazzi come sia possibile raggiungere la realizzazione personale e lavorativa seguendo la propria passione che comprende impegno, studio, disciplina ma anche gioia e divertimento.

## LA NAZIONALITA'

Da diverso tempo in Emilia-Romagna le imprese di proprietà di persone nate all'estero mostrano una dinamicità in termini demografici superiore alla media regionale arrivando a pesare per il 13,3 % sul totale (dall'11,2% di cinque anni fa). La tendenza alla crescita delle imprese straniere è risultata assolutamente dominante in tutti i macrosettori di attività economica ed è stata abbastanza uniforme, ma particolarmente rapida nelle costruzioni. La stabilità delle imprese non straniere, invece, è frutto della composizione di tendenze divergenti a livello di macrosettori di attività economica, con variazioni positive nelle costruzioni, ma soprattutto nei servizi diversi dal commercio e variazioni negative nel commercio, nell'industria e in agricoltura.

## LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA INTERNA

La promozione della parità e delle pari opportunità nella Pubblica amministrazione necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione, strumenti ormai indispensabili per rendere l'azione amministrativa più efficiente e più efficace. Al riguardo, il D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, recante "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" all'articolo 48 stabilisce che le Amministrazioni pubbliche predispongano "Piani triennali di azioni positive", tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro. In ragione del collegamento con il ciclo della *performance* il Piano triennale di azioni positive avrebbe dovuto essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno. Detto Piano è però compreso tra gli adempimenti che il DPR di cui si è dato conto in premessa deve disapplicare.

L'albero della performance 2022-2024, approvato il 4 marzo 2022 (con delibera di Giunta n. 7c/2022), non presenta indicatori specificamente dedicati alle pari opportunità. Si era in attesa che il DPR attuativo del PIAO (allo stato non ancora emanato) desse indicazioni in proposito.

Viene quindi riportata l'analisi di genere effettuata nell'ambito delle risorse umane direttamente impegnate nella struttura camerale. In questo caso si tratta di elementi di analisi e non di obiettivi di genere programmati di cui rendicontare gli effetti.

### Principali indicatori dell'analisi di genere

| Indicatori   |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
| % di dirigenti donne   | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| % di donne rispetto al totale del personale  | 73,8%  | 73,0%  | 73,70% | 73,21% | 74,10% | 78,85% | 78,85% |
| % di personale femminile assunto a tempo indeterminato                                     | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente       | 24.830 | 25.095 | 26.673 | 28.021 | 27.234 | 26.092 | 26.092 |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente        | 25.758 | 25.327 | 27.904 | 29.191 | 29.724 | 30.410 | 30.410 |
| Età media del personale femminile  | 52     | 53     | 53     | 54     | 55     | 53     | 53     |
| Età media del personale maschile   | 51     | 52     | 51     | 52     | 53     | 54     | 54     |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile non dirigente | 35,4%  | 34,8%  | 38,1%  | 41,5%  | 42,5%  | 51,22% | 51,22% |
| % di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile non dirigente   | 53,3%  | 53,3%  | 53,8%  | 53,8%  | 50%    | 45,45% | 45,45% |

### 3.4 Performance individuale

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

In particolare, sono assegnati:

- al Segretario Generale, gli obiettivi operativi "A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale" e "A2.1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale" e in quanto Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza anche "A1.2\_1 - Revisione Codice di Comportamento sulla base delle linee guida ANAC";
- al vice Segretario, gli obiettivi operativi "A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale" e "A1.2.1 - Adeguare progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta", oltre all'obiettivo strategico di diretta competenza "C1 - Semplificazione amministrativa";
- ai Quadri, obiettivi operativi legati al ciclo della *performance*, al rispetto dei termini previsti per la pubblicazione dei dati di competenza, al relativo grado di completezza, all'aggiornamento e all'apertura dei dati pubblicati, in qualità di responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" ed un obiettivo specifico, diversificato, di diretta competenza.

I risultati attesi ed i parametri per la *valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative*» (di cui al comma 4 dell'art. 8 del DPR 254/05) sono esplicitati nelle schede di valutazione della performance individuale dei dirigenti, già allegate all'albero della performance, approvato con delibera di Giunta n. 13 del 27 gennaio 2022.

Di seguito si dà conto degli obiettivi individuali assegnati.

| Tipologia obiettivo | Obiettivo  | Peso indicatore | Indicatore | Descrizione  | Algoritmo  | Valore misure | Scadenza | Target           | Scadenza indicatore | Scadenza obiettivo | Peso obiettivo individuale |
|---------------------|--|-----------------|------------|--|--|---------------|----------|------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| OP                  | A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale   |                 |            | Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO 1. approvazione regolamenti per la selezione e per lo sviluppo del personale 2. definizione componenti del trattamento economico correlati a produttività, superminimi e buoni pasto APPLICAZIONE NORME IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA 1. Definizione normativa di diretto riferimento all'UR 2. Versamento al bilancio dello Stato PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE 1. Selezione e nomina OIV 2. Approvazione SMVP 2022 3. Programmazione obiettivi (indicatori e target) 2022 di performance organizzativa ed individuale 4. Approvazione PIAO 2022 (che sostituisce integrandoli i precedenti Piano della performance, Piano Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Piano del fabbisogno del personale, Piano Organizzativo Lavoro Agile, Piano della formazione) 5. Monitoraggio intermedio, verifica eventuali scostamenti ed individuazione azioni correttive 6. Misurazione, valutazione e rendicontazione performance 2022 SISTEMI DI VALUTAZIONE 1. Assegnazione schede individuali a valle del processo di programmazione degli obiettivi 2. Costituzione dei "fondi" da destinare alla premialità con le medesime logiche del CCNL camerale (dirigenti e dipendenti) 3. Segnalazione eventuali criticità individuali (in relazione ai RISULTATI e alla valutazione dei COMPORTAMENTI), a valle del monitoraggio intermedio 4. Valutazione risultati individuali, a valle della rendicontazione della performance organizzativa 5. Comunicazione delle valutazioni e individuazione eventuali azioni di miglioramento 6. Erogazione premialità |  |               |          |                  |                     |                    | 35,00%                     |
|                     | A1.2_2 - A1.2_2 - Grado di realizzazione delle attività programmate per adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta  | 100,00%         |            | Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO: 2 attività programmate APPLICAZIONE NORME IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA: 2 attività programmate PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: 6 attività programmate SISTEMI DI VALUTAZIONE: 6 attività programmate   | Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica.<br>Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica  | n.d. / n.d.   |          | >= 90,00%        |                     |                    |                            |
| EXTRA               | A1.2_1 - Revisione Codice di Comportamento sulla base delle linee guida ANAC   |                 |            | Revisione Codice di Comportamento, sulla base delle linee guida ANAC, entro la data  | Revisione Codice di Comportamento, entro la data A1.2_1  | n.d.          |          | Entro 30-06-2022 |                     | 30,00%             |                            |
| OP                  | A2.1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale   |                 |            | Consolidare il sistema delle relazioni - in particolare con la Regione ER, ma anche con l'Assemblea legislativa ed altri Soggetti istituzionali e privati - utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale   |  |               |          |                  |                     | 35,00%             |                            |
|                     | A2.1.2_5 - Convenzioni in essere con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali e privati, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale | 100,00%         |            | Convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale. Misura l'ampiezza delle relazioni intrattenute per il perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale  | Convenzioni in essere con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali e privati, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale<br>Convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale. | n.d.          |          | >= 23 N.         |                     |                    |                            |

| Tipologia obiettivo | Obiettivo   | Peso indicatore   | Indicatore   | Descrizione  | Algoritmo   | Valore misure    | Contributo | Target | Grado raggiungimento | Valutazione | Peso obiettivo individuale |
|---------------------|---|---|--|--|-------------|------------------|------------|--------|----------------------|-------------|----------------------------|
| OP                  | <b>A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale</b><br>Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO 1. approvazione regolamenti per la selezione e per lo sviluppo del personale 2. definizione componenti del trattamento economico correlati a produttività, superminimi e buoni pasto APPLICAZIONE NORME IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA 1. Definizione normativa di diretto riferimento all'UR 2. Versamento al bilancio dello Stato PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE 1. Selezione e nomina OIV 2. Approvazione SMVP 2022 3. Programmazione obiettivi (indicatori e target) 2022 di performance organizzativa ed individuale 4. Approvazione PIAO 2022 (che sostituisce integrandoli i precedenti Piano della performance, Piano Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Piano del fabbisogno del personale, Piano Organizzativo Lavoro Agile, Piano della formazione) 5. Monitoraggio intermedio, verifica eventuali scostamenti ed individuazione azioni correttive 6. Misurazione, valutazione e rendicontazione performance 2022 SISTEMI DI VALUTAZIONE 1. Assegnazione schede individuali a valle del processo di programmazione degli obiettivi 2. Costituzione dei "fondi" da destinare alla premialità con le medesime logiche del CCNL camerale (dirigenti e dipendenti) 3. Segnalazione eventuali criticità individuali (in relazione ai RISULTATI e alla valutazione dei COMPORTAMENTI), a valle del monitoraggio intermedio 4. Valutazione risultati individuali, a valle della rendicontazione della performance organizzativa 5. Comunicazione delle valutazioni e individuazione eventuali azioni di miglioramento 6. Erogazione premialità |   |  |  |             |                  |            |        |                      |             |                            |
|                     | 100,00%   | A1.2_2 - A1.2_2 - Grado di realizzazione delle attività programmate per adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta | Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO: 2 attività programmate APPLICAZIONE NORME IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA: 2 attività programmate PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: 6 attività programmate SISTEMI DI VALUTAZIONE: 6 attività programmate | Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica.<br>Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica<br>ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (2); APPLICAZIONE NORME IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA (2); PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE (6); SISTEMI DI VALUTAZIONE (6)<br>A1.2_2 / A1.2_2. | n.d. / n.d. | >= 90,00%        |            |        |                      |             | 35,00%                     |
| OP                  | <b>A1.2.1 - Adeguare progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta</b><br>Adeguare progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta  |   |  |  |             |                  |            |        |                      |             |                            |
|                     | 50,00%  | A1.2.1_0 - Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione                                    | Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione, a valle del riconoscimento della natura pubblica di Unioncamere.  | Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione<br>Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione, a valle del riconoscimento della natura pubblica di Unioncamere. Ci si riferisce alla valorizzazione di tutte le sottosezioni previste da ANAC (1° e 2° livello), alla verifica degli obblighi di pubblicazione conseguenti le nuove competenze e alla definizione dei responsabili dei dati da pubblicare<br>A1.2.1_0       | n.d.        | Entro 31-03-2022 |            |        |                      |             | 35,00%                     |
|                     | 50,00%  | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente   | Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)  | N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1_1. / A1.2.1_1   | n.d. / n.d. | >= 90,00%        |            |        |                      |             |                            |
| OS                  | <b>C1 - Semplificazione amministrativa</b><br>Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità. La prospettiva che si intende perseguire, partendo dall'organizzazione del patrimonio informativo (Data Hub), e passando attraverso il "Fab Lab dei numeri" - luogo (fisico e virtuale) di incontro tra tutti coloro che operano nell'ambito dell'elaborazione e dell'analisi socioeconomica - punta a "trasformare miliardi di numeri in poche informazioni con una forte valenza strategica". Miliardi di pixel (numeri) per una fotografia ad altissima risoluzione da restituire al territorio e ai policy makers locali.  |   |  |  |             |                  |            |        |                      |             |                            |
|                     | 100,00%   | C1.1_1 - Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative                                    | Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative   | Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative, come ad esempio Enti ed imprese del sistema camerale, Regione, Associazioni di categoria, sindacati, Inps, Mises, Ispettorato del lavoro, altri centri di analisi dei dati...<br>C1.1_1  | n.d.        | >= 7 N.          |            |        |                      |             | 30,00%                     |

| Tipologia obiettivo | Obiettivo   | Peso indicatore | Indicatore  | Descrizione   | Algoritmo   | Valore e misure | Scadenza | Target      | Peso obiettivo | Peso obiettivo individuale |
|---------------------|---|-----------------|---|---|---|-----------------|----------|-------------|----------------|----------------------------|
| EXTRA               | A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance                            |                 |   |   |   |                 |          |             |                |                            |
|                     | 100,00%   |                 | A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance                            | Misura il grado di rispetto delle scadenze fissate nel calendario del ciclo della performance da parte di ciascun quadro coinvolto              | Numero azioni realizzate nei termini previste / Numero azioni programmate<br>Numero azioni realizzate nei termini previsti tra quelle programmate, di diretta responsabilità delle PO, per la realizzazione del ciclo della performance / Numero azioni programmate, di diretta responsabilità delle PO, per la realizzazione del ciclo della performance<br>A1.1_2 / A1.1_1  | n.d. / n.d.     |          | >= 100,00 % |                | 35,00%                     |
| EXTRA               | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente |                 |   |   |   |                 |          |             |                |                            |
|                     | 100,00%   |                 | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente | Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati) | N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1_1 / A1.2.1_1 | n.d. / n.d.     |          | >= 90,00 %  |                | 35,00%                     |
| EXTRA               | Obiettivo di diretta competenza   |                 |   |   |   |                 |          |             |                |                            |
|                     |   |                 |   |   |   |                 |          |             |                | 30,00%                     |

### 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza

Di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti e altre che presentano profili di novità, tenuto conto anche delle recenti novità normative.

Parte delle misure di prevenzione incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (**misure generali**); altre misure di prevenzione sono state individuate dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con ogni dirigente, ciascuno per l'area di competenza, e incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio (**misure specifiche**).

#### Misure generali

| Tipologia di misura (come da PNA 2019)                 | Misura di prevenzione   | Descrizione  | Responsabili | Tempi    |
|--|---|--|--------------|----------|
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica (nomine politiche) | Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico  | RTPC         | Continuo |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Rotazione straordinaria   | Applicazione delle norme in materia di rotazione   | RTPC         | Continuo |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Doveri di comportamento: codici di comportamento                                    | Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare:<br>1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione;<br>2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente;<br>3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale;<br>4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità;<br>5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine dell'Unione;<br>6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche dell'Unione esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dall'Unione;<br>7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni. | RTPC         | Continuo |

|  |  |  |                        |          |
|--|--|--|------------------------|----------|
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di disciplina del conflitto di interessi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi.</li> <li>- Modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari.</li> <li>- Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi</li> </ul>   | Dirigente responsabile | Continuo |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di inconferibilità / incompatibilità  | Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità   | Dirigente responsabile | Continuo |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici | Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici  | RTPC                   | Continuo |
| <b>PTPCT e formazione</b>                              | Misure di formazione   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità</li> <li>- Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto in Unioncamere</li> <li>- Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti</li> </ul> | RTPC                   | Continuo |
| <b>PTPCT e rotazione ordinaria</b>                     | Misure di rotazione  | Per la struttura di Unioncamere Emilia-Romagna, l'applicazione di procedure di rotazione risulta assai complessa, per le ridotte dimensioni dell'Unione regionale. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."   | RTPC                   | Continuo |
| <b>Trasparenza</b>                                     | Misure di trasparenza  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013;</li> <li>- Rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</li> </ul>  | RTPC                   | Continuo |

|                       |                                     |  |      |          |
|-----------------------|-------------------------------------|--|------|----------|
|                       |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;</li> <li>- Pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano).</li> </ul>                             |      |          |
| <b>Whistleblowing</b> | Misure di segnalazione e protezione | Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.   | RTPC | Continuo |
| <b>Controllo</b>      | Misure di controllo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effettuazione dei controlli sulle attività dell'Unione con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano.</li> <li>- Nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione dell'Unione, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.</li> </ul> | RTPC | Continuo |

### Specificazioni:

#### **Codice di comportamento**

Le singole amministrazioni sono tenute a dotarsi, ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV, che rivisitano i doveri del codice nazionale, al fine di integrarli e specificarli, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell'Autorità.

A seguito della sentenza del Consiglio di Stato, Sezione IV, n. 5798/2021, che ha sancito che le Unioni regionali delle Camere di Commercio sono riconducibili alla categoria delle Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001, in attuazione della normativa suddetta e in ottemperanza a quanto disposto

dal DPR n. 62/2013, l'Ente ha attivato una procedura aperta di consultazione, invitando tutti gli stakeholder alla formulazione di proposte, osservazioni e integrazioni all'ipotesi di Codice di comportamento, nella quale è stato attribuito ampio spazio alle specificità delle funzioni camerali.

A conclusione della procedura aperta di consultazione il Codice è stato sottoposto all'approvazione dell'organo di indirizzo politico dell'Unione regionale, che lo ha approvato in via definitiva nella riunione del 21 giugno. E' [pubblicato](#) sul sito istituzionale, nell'apostito sezione di Amministrazione Trasparente.

### **Patti di integrità e Protocolli di integrità**

I patti d'integrità ed i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati per tutti i concorrenti. Il comma 17 della legge n. 190/2012 invita le pubbliche amministrazioni a predisporre ed utilizzare patti di integrità o protocolli di legalità per l'affidamento delle commesse.

Il 27 maggio 2022 la Giunta di Unioncamere Emilia-Romagna ha adottato un proprio Patto di Integrità per l'affidamento di forniture, servizi e lavori che deve essere sottoscritto da ogni operatore economico in sede di affidamento.

### **Misure di disciplina del conflitto di interesse**

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

In questo caso il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare la situazione e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione della corruzione.

### **Conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici**

L'art. 42 del D. Lgs. 50/2016, recante Codice dei Contratti Pubblici, ha individuato ulteriori specifiche disposizioni in materia di conflitto di interessi in un ambito particolarmente esposto al rischio di interferenze al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

La predetta norma sottolinea la necessità di assicurare l'indipendenza e l'imparzialità nell'intera procedura relativa al contratto pubblico indipendentemente dalle modalità di selezione del contraente, ribadendo l'obbligo di comunicazione all'amministrazione/stazione appaltante e di astensione del personale che si trovi in conflitto di interessi. L'Anac ha approfondito il tema nella delibera n. 494 del 5 giugno 2019 recante "le Linee guida per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interessi nelle procedure di affidamento di contratti pubblici", ai sensi dell'art. 42 del D.Lgs. 50/2016, al fine di fornire indicazioni alle stazioni appaltanti nell'attività di individuazione, prevenzione e risoluzione dei conflitti di interessi nelle procedure di gara favorendo la standardizzazione dei comportamenti e la diffusione delle buone pratiche.

Unioncamere Emilia-Romagna prevede una dichiarazione sostitutiva per gli operatori economici in cui si dichiara che non esistono cause di esclusione ai sensi dell'art. 80 del D. Lgs. 50/2016 (tale articolo prevede esplicitamente l'esclusione nel caso in cui la partecipazione determini una situazione di conflitto di interessi).

## **Pantouflage**

L'art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il comma 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. A partire dal 2022 saranno emanate direttive interne affinché:

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

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

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

La L. 190/2012 è intervenuta a modificare l'art. 53 in ragione della connessione con il sistema di prevenzione della corruzione ove si consideri che lo svolgimento di incarichi extraistituzionali può determinare situazioni idonee a compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa per favorire interessi contrapposti a quelli pubblici affidati alla cura del dirigente o funzionario. Il rilievo delle disposizioni dell'art. 53 ai fini della prevenzione della corruzione emerge anche considerando che il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013, ai sensi del quale le amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Unioncamere al riguardo provvede a pubblicare tali dati nell'apposita [sezione](#) dell'Amministrazione trasparente del proprio. Nel corso del 2022 saranno formulate idonee comunicazioni contenenti specifiche direttive volte a individuare e a disciplinare potenziali situazioni di conflitti di interesse senza peraltro precludere al dipendente l'opportunità di un arricchimento e di una crescita professionale utile anche a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria.

## **Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali**

Tale materia è disciplinata dal d.lgs. n. 39/2013 ed è riferita a coloro che rivestono incarichi di amministratore, come definiti dall'art. 1 comma 2, lett. l).

Per gli amministratori ed i componenti di organo politico di livello regionale vale il principio dell'inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione.

Per quello che riguarda le incompatibilità specifiche vale la disciplina:

- dell'art. 9 riguardante "le incompatibilità tra incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati, nonché tra gli stessi incarichi e le attività professionali";

- art. 11 relativo a “incompatibilità tra incarichi amministrativi di vertice e amministratore di ente pubblico e cariche di componenti di organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”;
- art. 13 recante “incompatibilità tra incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico e cariche di componenti di organi di indirizzo politico nelle amministrazioni statali, regionali e locali”.

Il controllo su inconferibilità ed incompatibilità viene operato a monte dalle rispettive Camere di commercio di provenienza dei Consiglieri.

### **Disciplina delle specifiche incompatibilità per posizioni dirigenziali e dello svolgimento di attività ed incarichi extraistituzionali**

Per gli incarichi dirigenziali si applica l’art. 12 del d.lgs. n. 39 del 2013 relativo alle “incompatibilità tra incarichi dirigenziali interni ed esterni e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”.

A queste ipotesi di incompatibilità si aggiunge quella prevista dall’art. 11 comma 8 del d. lgs. 175/2016 ai sensi del quale “Gli amministratori delle società a controllo pubblico non possono essere dipendenti delle amministrazioni pubbliche controllanti o vigilanti. Qualora siano dipendenti della società controllante, in virtù del principio di onnicomprensività della retribuzione, fatto salvo il diritto alla copertura assicurativa e al rimborso delle spese documentate, nel rispetto del limite di spesa di cui al comma 6, essi hanno l'obbligo di riversare i relativi compensi alla società di appartenenza. Dall'applicazione del presente comma non possono derivare aumenti della spesa complessiva per i compensi degli amministratori”.

All’atto del conferimento degli incarichi dirigenziali, è richiesta ai dirigenti una dichiarazione sull’inesistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità. I dirigenti devono comunicare situazioni di incompatibilità che dovessero sopraggiungere. Il RPCT svolge attività di vigilanza e verifica sulla permanenza dei requisiti.

Le autorizzazioni allo svolgimento di attività e incarichi extra-istituzionali vengono rilasciate dalla Giunta nel rispetto delle norme di legge.

### **Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione**

Fermo restando quanto previsto dall’articolo 16 comma 1, lettera l quater) d.lgs. 165/2001 e i casi di revoca dell’incarico già disciplinati e le ipotesi di applicazione di misure cautelari, si precisa che l’attribuzione degli incarichi avviene nel rispetto delle disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi (Dlgs 39/2013 e ss.mm.ii.).

Per il triennio 2022-2024, la rotazione è disposta per i funzionari:

- che nel quinquennio precedente all’adozione del Piano siano stati rinviati a giudizio per uno dei delitti contro la Pubblica Amministrazione, di cui al titolo II libro II del codice penale;
- che durante la vigenza del Piano siano oggetto di indagini preliminari con riferimento ai delitti di cui al punto precedente.

Sarà cura del RPCT individuare modalità operative che favoriscano

- una maggiore condivisione delle attività degli operatori, evitando l’isolamento di determinate mansioni anche a garanzia della trasparenza “interna” delle attività,
- una corretta articolazione dei compiti e delle competenze, per evitare che l’attribuzione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto non finisca per esporre l’amministrazione a rischi di errori o comportamenti scorretti,
- allo svolgimento di controlli a campione sugli atti gestiti da personale che non può ruotare.

## Sistemi di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (cd. *whistleblower*)

Il dipendente che intende segnalare condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio lavoro può contattare direttamente il responsabile della prevenzione della corruzione.

Ferme restando le necessarie garanzie di veridicità dei fatti a tutela del denunciato, le segnalazioni saranno trattate con la necessaria riservatezza e con la cura di mantenere l'anonimato del segnalante, con le modalità indicate dalla disciplina approvata dalla Giunta di Unioncamere Emilia – Romagna con delibera del 29 aprile 2016 e la relativa [modulistica](#).

## Formazione

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità. In quest'ottica l'Unione regionale assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Per l'anno 2022 si prevede una specifica attività formativa rivolta ai dipendenti mirata all'aggiornamento delle competenze/comportamenti in materia di trasparenza, etica e legalità.

## Il diritto di accesso civico generalizzato

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

Nel novellato art. 5 comma 2 del medesimo decreto trasparenza è stata introdotta una nuova tipologia di accesso (accesso generalizzato) per il quale "chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis". La ratio della riforma risiede nella dichiarata finalità di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico. In merito è intervenuta ANAC che con delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 ha adottato le Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 c.2 del d.lgs. 33/2013.

Sulla base di tali linee guida, con deliberazione della Giunta del 7 aprile 2022, è stato approvato il nuovo "Regolamento in materia di accesso ad atti e documenti".

Tale regolamento disciplina i criteri e le modalità organizzative per l'effettivo esercizio dei seguenti diritti:

- l'accesso documentale che sancisce il diritto di richiedere documenti esclusivamente a chi risulta avere un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso;
- l'accesso civico semplice che sancisce il diritto di chiunque di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che l'ente abbia omesso di pubblicare pur avendone l'obbligo ai sensi del decreto trasparenza;
- l'accesso civico generalizzato che comporta il diritto di chiunque di accedere a dati, documenti ed informazioni detenuti dall'ente, ulteriori rispetto a quelli sottoposti ad obbligo di pubblicazione, ad esclusione di quelli sottoposti al regime di riservatezza.

## Misure specifiche

Le informazioni che seguono sono state estrapolate dalle [schede di valutazione del rischio](#), riportate per esteso negli allegati [2](#) e [3](#) del PTPCT 2022-2024, approvato con delibera di Giunta n. 24 del 26 aprile 2022.

### A) Acquisizione e progressione del personale

| FASE  | MISURE SPECIFICHE  | INDICATORI   | Target | RESPONSABILE               |
|---|--|--|--------|----------------------------|
| <b>Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne</b>        | MO1 - trasparenza  | Applicazione della misura  | SI     | RPCTDirigente responsabile |
| <b>Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e PPR</b> | MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi | applicazione della misura e/o accorgimenti organizzativi   | SI     | Segretario generale        |
| <b>Assegnazione progressioni Orizzontali</b>  | MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione  | applicazione della misura e o accorgimenti organizzativi   | SI     | [Segretario generale       |
| <b>Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)</b>                | MO1 - trasparenza  | Applicazione della misura  | SI     | [Segretario generale       |
| <b>Conferimento di Incarichi di collaborazione</b>  | MO1 - trasparenza  | Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti dall'allegato 5 al Piano | SI     | Quadro competente          |

### B) Contratti pubblici

| FASE   | MISURE SPECIFICHE  | INDICATORI   | Target | RESPONSABILE         |
|--|--|--|--------|----------------------|
| <b>Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune</b>                    | MO1 - trasparenza  | Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti dall'allegato 5 al Piano | SI     | Dirigente competente |
| <b>Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi</b> | MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi | Applicazione della misura  | SI     | Dirigente competente |
| <b>Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi</b>  | MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione  | Applicazione della misura e/o accorgimenti organizzativi   | SI     | Dirigente competente |
| <b>Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi</b>   | MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione  | Applicazione della misura e/o accorgimenti organizzativi   | SI     | Dirigente competente |

|  |  |   |    |                      |
|--|--|---|----|----------------------|
| <b>Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi</b> | MU12 – Raccolta di suggerimenti e proposte sulla prevenzione della corruzione e segnalazioni di illecito, e veicolare le informazioni agli uffici competenti, utilizzando tutti i canali di comunicazione: telefonici, web, social media | Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi | SI | Dirigente competente |
|--|--|---|----|----------------------|

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

| <b>FASE</b>   | <b>MISURE SPECIFICHE</b>  | <b>INDICATORI</b>   | <b>Target</b>  | <b>RESPONSABILE</b> |
|---|---|---|--|---------------------|
| <b>Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati</b> | MU1<br>Intensificazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti | - Controlli a campione sulle autocertificazioni presentate all'ente ai fini della concessione di contributi                       | Applicazione della misura nei termini previsti dal Piano della Performance | Quadro competente   |
| <b>Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati</b> | MO1 - trasparenza   | Intensificazione delle misure di trasparenza mediante pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo | Applicazione della misura  | Quadro competente   |

Per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'Allegato 3 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

In merito agli obiettivi strategici/operativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo, si ricorda che nel paragrafo 3.1 questi sono già stati riportati, con i relativi indicatori e target. Si tratta dei seguenti obiettivi:

| Obiettivo strategico  | Obiettivi Operativi / Indicatori OS   | Indicatori  | Algoritmo   | BASE LINE |          |          | TARGET           |
|---|---|---|---|-----------|----------|----------|------------------|
|   |   |   |   | 2019      | 2020     | 2021     | 2022             |
| <b>A1.2 - Compliance normativa</b>  |   |   |   |           |          |          |                  |
| Adegua progressivamente l'Unione regionale alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale Attuare le misure di prevenzione della corruzione. Aggiornare e monitorare la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito. A1.2 - Compliance normativa |   |   |   |           |          |          |                  |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>   |   |   |           |          |          |                  |
| 100,00%   | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente   | Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)                             | N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1_2 / A1.2.1_1   | 100,00 %  | 100,00 % | 100,00 % | >= 90,00 %       |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>  |   |   |           |          |          |                  |
| 50,00%  | A1.2.1 - Adegua progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta |   |   |           |          |          |                  |
| Adegua progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta  |   |   |   |           |          |          |                  |
| 50,00%  | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente   | Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)                             | N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1_2 / A1.2.1_1   | 100,00 %  | 100,00 % | 100,00 % | >= 90,00 %       |
| 50,00%  | A1.2.1. - Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione   | Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione, a valle del riconoscimento della natura pubblica di Unioncamere. | Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione<br>Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione, a valle del riconoscimento della natura pubblica di Unioncamere. Ci si riferisce alla valorizzazione di tutte le sottosezioni previste da ANAC (1° e 2° livello), alla verifica degli obblighi di pubblicazione conseguenti le nuove competenze e alla definizione dei responsabili dei dati da pubblicare<br>A1.2.1. | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 31-03-2022 |

Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

---

### 4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Anche alla luce di quanto evidenziato nella propria Mission (capitolo 1) e nell'analisi del contesto (capitolo 2), l'Unione regionale delle CCIAA dell'Emilia-Romagna configura la propria struttura organizzativa al fine di:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle Camere della Regione e dalle imprese del territorio, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggior velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di miglior qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che comportano e facilitano variazioni nel proprio flusso operativo;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo finalizzato a riorientare le prestazioni e rimuovendo eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- adeguare progressivamente la propria struttura alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale
- dare quindi un volto nuovo all'ente, così da operare scelte ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno.

A tal fine sono in corso valutazioni per individuare, partendo dall'analisi della situazione esistente (*as is*), i requisiti necessari e i *gap* da colmare sia in termini di migliori modalità organizzative, che di eventuale vera e propria riconfigurazione dell'assetto organizzativo.

## 4.2 Organizzazione del lavoro agile

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

È un approccio che presuppone quindi un profondo cambiamento culturale, una revisione del modello organizzativo degli enti, sia pubblici che privati, ed il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno degli enti.

A partire da marzo 2020, a seguito dell'emergenza sanitaria correlata alla diffusione del virus Covid19 che ha indotto il Governo a dichiarare lo stato di emergenza nazionale, il Lavoro Agile è stato individuato, da fonti normative, come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa dei dipendenti pubblici, semplificando le procedure di attivazione dell'istituto, in deroga alle norme che prevedono la stipula degli accordi individuali, con la possibilità che il personale utilizzi apparecchi telefonici e altri strumenti di lavoro di proprietà.

Per i dipendenti della Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna è stato dato avvio al Lavoro Agile con ordine di servizio 1/2020 del 09/03/2020, con la finalità di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali e di favorire soluzioni lavorative che potessero ridurre occasioni di potenziale esposizione a cause di contagio, con riserva di diversa regolazione una volta terminata la fase critica.

Si è trattato di fatto di una modalità lavorativa da remoto, con lo stesso orario ordinario vigente nell'ente e con le caratteristiche di flessibilità temporale già definite.

Il lavoro a distanza è stato svolto mediante attivazione di postazioni VDI (Virtual Desktop Infrastructure), installate su personal computer anche di proprietà dei dipendenti (il legislatore ha codificato infatti espressamente una regola già contenuta nelle indicazioni applicative della Funzione pubblica: la prestazione in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, qualora non siano forniti dall'amministrazione) e trasferimento di chiamata dall'utenza dell'ufficio sui telefoni cellulari degli interessati.

Ancorché non si siano riscontrate sostanziali difficoltà nello svolgimento della prestazione lavorativa, si sono tuttavia registrate, almeno in parte, criticità, in particolare nei casi in cui la documentazione di cui al procedimento da svolgersi non era integralmente informatizzata e dunque risultava reperibile solo su supporto cartaceo; le medesime criticità si sono registrate nei casi di procedimenti riguardanti più uffici/aree, il cui coordinamento avrebbe potuto attuarsi più agevolmente con la presenza fisica in ufficio, o in relazione ai casi di mobilità interna tra uffici, dove la formazione riguardo le nuove attività da svolgersi avrebbe presupposto un accompagnamento necessariamente anche fisico.

A questo fine è stato realizzato un percorso formativo relativo all'utilizzo di forme di comunicazione /collegamento "agile" (Intranet, videoconferenze, Zoom, gruppi whatsapp, ecc.) necessari anche per l'attività progettuale dell'ente.

Inoltre sono in corso specifiche attività di digitalizzazione della documentazione interna. Si fa inoltre riferimento e di attivazione a partire dal protocollo digitale, questo sarà fondamentale per poter implementare un sistema di gestione integrata utile anche ai fini del lavoro agile.

Nel corso del 2021 e del 2022, a causa del perdurare dello stato di emergenza, si è continuato ad utilizzare questa modalità lavorativa coinvolgendo gran parte dei dipendenti. Si è fatto ricorso, alternativamente, alla presenza in ufficio e al lavoro a distanza in base alla tipologia di attività svolta ed in base all'andamento della curva epidemiologica, che ha determinato la maggiore o minore necessità di distanziamento sociale.

| Anno 2021       | Uomini        |                              |               |                            | Donne         |                              |               |                            |
|-----------------|---------------|------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|------------------------------|---------------|----------------------------|
|                 | n. dipendenti | n. personale in lavoro agile | ore lavorate  | ore fruita in lavoro agile | n. dipendenti | n. personale in lavoro agile | ore lavorate  | ore fruita in lavoro agile |
| Dipendenti      | 4             | 2                            | 6.381         | 1.688                      | 8             | 5                            | 11.727        | 3.122                      |
| Quadri          | 3             | 2                            | 5.058         | 1.031                      | 3             | 3                            | 4.867         | 1.282                      |
| Dirigenti       | 2             | 1                            | 2.192         | 337                        | 0             | 0                            | -             | -                          |
| <b>Totale</b>   | <b>9</b>      | <b>5</b>                     | <b>13.631</b> | <b>3.056</b>               | <b>11</b>     | <b>8</b>                     | <b>16.594</b> | <b>4.404</b>               |
| <b>Totale %</b> | <b>56%</b>    |                              | <b>22%</b>    |                            | <b>73%</b>    |                              | <b>27%</b>    |                            |

**Lavoro agile fruito nel 2021 in modalità emergenza Covid**

A seguito del riacutizzarsi della curva pandemica, a far data dal 1 gennaio 2022 con determinazione dirigenziale n. 1 del 13/01/2022 e fino alla cessazione dello stato di emergenza previsto per il 31 marzo 2022, è stata re-introdotta la possibilità della prestazione lavorativa in modalità agile, esclusivamente previa stipula dell'accordo individuale. Tale possibilità è al momento in vigore.

In prospettiva il ricorso al Lavoro Agile dovrà avvenire previa programmazione e dopo adeguata valutazione delle attività che meglio si prestano a questa modalità lavorativa, delle competenze digitali del personale coinvolto e con l'adozione di strumentazione tecnologica adeguata.

Il Lavoro Agile, pur non essendo modalità lavorativa ordinaria, mantiene il suo spazio all'interno delle organizzazioni e per essere adottato richiede un approccio organizzativo differente, con la necessità di ripensare e riprogrammare le attività, declinando la graduazione operativa nel PIAO e discostandosi ampiamente da quanto avvenuto nel contesto emergenziale e in quello successivo a ottobre 2021, dove le decisioni hanno riguardato essenzialmente la rotazione del personale nello svolgimento di attività lavorativa non in presenza, per il rispetto delle percentuali stabilite dalla norma.

L'idea dell'Ente è quella di non estendere questa modalità di lavoro in via generalizzata, quanto piuttosto di adottarla progressivamente, ampliando per quanto possibile processi e figure professionali da associarvi, previa valutazione e verifica dei criteri e delle modalità per il monitoraggio delle prestazioni, con un approccio graduale e ragionato, che dovrà essere condiviso con le Organizzazioni sindacali.

## Delineazione della strategia con la quale affrontare il lavoro a distanza a regime

| PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE NELLA CCIAA DI MODENA |   |
|---|---|
| Finalità del ricorso al Lavoro agile                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LATO LAVORATORE <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumentare il livello di autonomia nell'organizzazione del lavoro</li> <li>- favorire l'ottimizzazione del rapporto vita lavorativa-vita privata</li> <li>- migliorare i livelli di benessere</li> <li>- migliorare grado di soddisfazione</li> </ul> </li> <li>• LATO AMMINISTRAZIONE <ul style="list-style-type: none"> <li>- migliorare economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa (riduzione costi telefonici, stampe, straordinario, riduzione assenze, riduzione tempi evasione pratiche)</li> <li>- migliorare la produttività</li> <li>- migliorare il livello della digitalizzazione (quale strumento per l'attuazione del lavoro agile) e più in generale cogliere l'occasione per innovare prassi consolidate</li> <li>- migliorare la gestione degli spazi e l'utilizzo del patrimonio aziendale (minore utilizzo spazi fisici, minore perdita di valore beni)</li> </ul> </li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| Perimetro di applicazione                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>LATO UTENZA (imprese, organo politico) <ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento livello di innovazione dei servizi (aumento servizi digitali, relazioni più veloci con le imprese)</li> <li>- miglioramento nella erogazione di “servizi” e nella restituzione di “output” a domanda (vantaggi su tempi risposta e diminuzione oneri per spostamenti verso l’ente)</li> </ul> </li> <li>Intera mappa dei processi</li> </ul> |
| Soggetti coinvolti nel processo                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segretario generale</li> <li>Dirigente responsabile dell’Area Risorse Finanziarie Umane e Patrimoniali</li> <li>Responsabile dell’Area Risorse Finanziarie Umane e Patrimoniali</li> <li>Organizzazioni sindacali</li> </ul>  |
| Scelta delle modalità realizzative del Lavoro agile        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esigenze in chiave di conciliazione vita/lavoro</li> </ul>  |
| N. persone a cui è indirizzato                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>n. 7 persone / 19 totali (3 fragili - 3 tra quanti risiedono fuori provincia di Bologna - 1 motivazioni familiari L. 104)</li> </ul>  |
| N. GG a persona / mese                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>8 gg / mese</li> </ul>  |
| Monitoraggio delle prestazioni                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI individuati nel Piano della Performance</li> </ul>  |
| Investimenti a sostegno dell’introduzione del Lavoro agile | <ul style="list-style-type: none"> <li>comunicazione strutturata: informazione puntuale attraverso la rete intranet a tutto il personale su logiche ed articolazione del piano introdotto</li> <li>dotazione tecnologica: strumentazione tecnologica a carico dei lavoratori ed accesso da remoto tramite VDI camerale</li> <li>interventi formativi differenziati per singole persone (corsi generici e specifici)</li> </ul>   |

## 4.3 Semplificazione delle procedure

Nel 2022 Unioncamere Emilia-Romagna ha programmato uno specifico obiettivo operativo, volto a razionalizzare la gestione dei flussi documentali, come di seguito rappresentato.

Se ne riporta l'articolazione, completa dei relativi indicatori e target.

| Obiettivo Operativo   | Indicatori  | Algoritmo  | BASE LINE |      |      | TARGET     |
|---|---|--|-----------|------|------|------------|
|   |   |  | 2019      | 2020 | 2021 | 2022       |
| A2.3 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna   |   |  |           |      |      |            |
| Razionalizzare la gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna (formazione di tutto il personale, adozione del nuovo titolare, fascicolazione dei documenti, protocollazione diffusa dei documenti in uscita..) |   |  |           |      |      |            |
| 100,00%   | A2.3 - Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna<br>Attività da gestire: 1 creare la rubrica 2 introdurre organigramma 3 verificare titolari autorizzati 4 adottare nuovo titolare 5 formare tutto il personale interno in relazione al titolare e al piano di fascicolazione 6 attivare la protocollazione diffusa in uscita | N. attività realizzate rispetto a quelle previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali / N. attività previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali<br>A2.3_2 / A2.3_2. | N/D       | N/D  | N/D  | >= 50,00 % |

Altre procedure potranno essere razionalizzate, in coerenza con la riorganizzazione dell'assetto organizzativo e le analisi per la definizione della strategia di copertura del fabbisogno del personale.

Si segnala inoltre che nel 2022 Unioncamere ha dedicato un intero obiettivo strategico alla “Semplificazione amministrativa”, volta a facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA al fine di sviluppare contestualmente trasparenza e legalità nell’ambito dei mercati.

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

| Obiettivo strategico   | Obiettivi Operativi / Indicatori OS  | Indicatori  | Algoritmo | BASE LINE |      |                  | TARGET |
|--|--|---|-----------|-----------|------|------------------|--------|
|  |  |   |           | 2019      | 2020 | 2021             | 2022   |
| <b>C1 - Semplificazione amministrativa</b>   |  |   |           |           |      |                  |        |
| Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità. La prospettiva che si intende perseguire, partendo dall’organizzazione del patrimonio informativo (Data Hub), e passando attraverso il “Fab Lab dei numeri” - luogo (fisico e virtuale) di incontro tra tutti coloro che operano nell’ambito dell’elaborazione e dell’analisi socioeconomica – punta a “trasformare miliardi di numeri in poche informazioni con una forte valenza strategica”. Miliardi di pixel (numeri) per una fotografia ad altissima risoluzione da restituire al territorio e ai policy makers locali. |  |   |           |           |      |                  |        |
| 50,00%   | <b>Indicatori</b>  |   |           |           |      |                  |        |
| 100,00%  | C1.1_1 - Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative   | Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative, come ad esempio Enti ed imprese del sistema camerale, Regione, Associazioni di categoria, sindacati, Inps, Mise, Ispettorato del lavoro, altri centri di analisi dei dati...<br>C1.1_1  | 4 N.      | 6 N.      | 7 N. | >= 7 N.          |        |
| 50,00%   | <b>Obiettivi operativi</b>   |   |           |           |      |                  |        |
| 100,00%  | C1.1_4 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab"<br>Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità   |   |           |           |      |                  |        |
| 50,00%   | C1.1_4 - Numero database di Amministrazione pubbliche confluiti nel DATA HUB da realizzare nell'ambito del progetto<br>Il punto di partenza del progetto è la messa in comune dei dati a disposizione della Pubblica Amministrazione e utilizzabile ai fini delle analisi statistiche ed economiche. Nello specifico, l’idea è quella di far confluire all’interno di un unico sistema di interrogazione i dati riferiti alle singole imprese provenienti da database di Amministrazione pubbliche differenti. | Numero database di Amministrazione pubbliche confluiti nel data hub<br>A titolo esemplificativo, nel data hub potrebbero confluire i dati del Registro delle imprese del sistema camerale con valenza statistica, i dati di bilancio delle società, i dati sulla struttura proprietaria, i dati import-export, marchi e brevetti, dati dell’Inps sull’occupazione, i dati della Regione sugli avviamenti al lavoro, certificazioni, i dati dell’Agenzia delle Entrate, i dati dell’Inail, ...<br>C1.1_4 | 4 N.      | 7 N.      | 8 N. | >= 8 N.          |        |
| 50,00%   | C1.2.3_4 - Realizzazione del "FASCICOLO STATISTICO D'IMPRESA", entro la data<br>Realizzazione di una sorta di fascicolo statistico d’impresa   | Realizzazione di una sorta di fascicolo statistico d’impresa<br>C1.2.3_4  | N/D       | N/D       | N/D  | Entro 31-12-2022 |        |

## 4.4 Fabbisogno del personale e di formazione

### Rilevazione del fabbisogno di personale

La natura giuridica delle Unioni regionali è stata, negli anni passati, oggetto di un acceso dibattito tra gli amministrativisti, divisi tra sfera pubblica e sfera privata. Il Consiglio di Stato, con la sentenza n. 5798 del 9 agosto 2021, si è espresso sulla natura pubblicistica delle Unioni regionali, annoverate all'articolo 1, comma 2 del D.lgs. 165/2001, quali associazioni delle camere di commercio, ed inserite nell'elenco Istat, di cui all'articolo 1, comma 2 Legge 196/2009, innescando conseguentemente un processo di riallineamento organizzativo dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna.

Le Unioni Regionali svolgono, quindi, attività riconducibili alla legge 580/93, così come, da ultimo, modificata dal D.lgs. 219/2016 ed in particolare "curano e rappresentano gli interessi comuni delle Camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale".

Sulla base di questi presupposti, con delibera n. 16 del 26/04/2022, la Giunta ha avviato un procedimento di definizione della dotazione organica di Unioncamere Emilia-Romagna, in quanto passo importante e necessario al fine della taratura definitiva della forza lavoro esistente nell'ente; il procedimento non si è ancora concluso.

Gli elementi a cui sta facendo riferimento l'analisi in questione possono ricondursi a:

- CCNL dei dipendenti del Terziario: distribuzione e servizi 30 marzo 2015 – Titolo III;
- organigramma, approvato con deliberazione della Giunta del 19 aprile 2021;
- mappa dei processi delle camere di commercio (di cui all'allegato 4 di questo documento);
- art. 6 del D.lgs. 165/2001, modificato da ultimo dal D.lgs. 75/2017, relativamente ai principi.

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

- in coerenza con la programmazione generale, quale presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa;
- privilegiando il potenziamento delle funzioni istituzionali (primarie) piuttosto che di quelle di supporto;
- avvalendosi di metodologie di standardizzazione dei bisogni e sull'individuazione di indicatori/parametri di *benchmarking* i quali consentano di razionalizzare i propri fabbisogni ed effettuare un confronto con attività, settori e tipologie di amministrazioni omogenee o assimilabili.

Riguardo all'ultimo aspetto in particolare, l'Unioncamere, pur valorizzando ed utilizzando le banche dati del sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos, Pareto), non può avvalersene in modo standardizzato per effettuare valutazioni di *benchmarking*, come per esempio per confrontarsi con **indici di dimensionamento** e il relativo posizionamento rispetto al cluster dimensionale, non essendo presenti cluster riferiti alle Unioni regionali.

A tal fine quindi è stato selezionato ad hoc, insieme con Unioncamere nazionale, un set di Camere di commercio, con valori di FTE integrato (unità equivalenti ad 1 *full time*, dipendenti + esterni) paragonabili a quelli utilizzati da Unioncamere Emilia-Romagna per le attività di diretta competenza: funzioni di supporto A e B, funzioni promozionali C ed E, altri servizi al territorio F e attività fuori perimetro Z, con esclusione quindi delle funzioni C: anagrafico-certificative e di tutela del mercato.

Gli FTE delle mediane estratte dal cluster così selezionato (anonimizzate e rese confrontabili mediante opportuni driver da Unioncamere nazionale) sono stati confrontati con quelli emersi a valle della rilevazione effettuata da ciascun dipendente dell'Unione regionale nel modulo KRONOS (uno dei moduli di SISTEMAINTEGRATO, l'applicativo che in una logica integrata e nella totale digitalizzazione del processo, contribuisce all'ottimizzazione dei processi gestionali per gli enti camerali), in relazione al proprio orario lavorato (comprendente eventuali straordinari, al netto delle assenze) e per i periodi: anno 2021 e gennaio-maggio 2022.

L'analisi, di seguito esposta a livello di macro-processo, è stata declinata anche a livello dei singoli processi, allo scopo di far emergere quelli relativamente più presidiati e quelli più carenti.

|  | FTE<br>(macro)processi<br>UCER | Delta vs<br>Mediana<br>Cluster |
|--|--------------------------------|--------------------------------|
| A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente  | 1,572                          | 0,374                          |
| A2 Organi camerali, rapporti istit. e relazioni con il sistema allargato                             | 2,477                          | 0,665                          |
| A3 Comunicazione   | 2,257                          | -1,341                         |
| B1 Risorse umane   | 0,451                          | 0,895                          |
| B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede  | 2,347                          | 0,908                          |
| B3 Bilancio e finanza  | 1,320                          | 1,084                          |
| <b>Totale processi di supporto</b>   | <b>10,424</b>                  | <b>2,584</b>                   |
| D1 Internazionalizzazione  | 2,480                          | -1,673                         |
| D2 Digitalizzazione  | 0,043                          | 1,637                          |
| D3 Turismo e cultura   | 0,290                          | 0,213                          |
| D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni  | 0,595                          | -0,245                         |
| D5 Ambiente e sviluppo sostenibile   | 0,384                          | -0,253                         |
| D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti  | 4,008                          | -3,366                         |
| E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale  | 1,370                          | 0,216                          |
| F1 Altri servizi ad imprese e territorio   | 0,044                          | -0,015                         |
| <b>Totale servizi alle imprese</b>   | <b>9,214</b>                   | <b>-3,485</b>                  |
| G Attività del Segretario Generale (volutamente non ribaltata sui processi, come invece nelle CCIAA) | 0,376                          | -0,376                         |
| Z1 Attività fuori perimetro  | 0,231                          | -0,231                         |
| <b>TOTALE</b>  | <b>20,245</b>                  | <b>-1,508</b>                  |

| MAPPA DEI PROCESSI   |   |   | SITUAZIONE AS IS            |                          |                  |                       |
|--|---|---|-----------------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|
| Macro Funzione<br>(Portafoglio)  | Tema<br>(MacroProcesso)   | Funzione<br>(Processo)  | PROCESSI<br>CLUSTER         | MACROPROCESSI<br>CLUSTER | PROCESSI<br>UCER | MACROPROCESSI<br>UCER |
| A Governo Camerale   | A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente                           | A1.1 Performance camerale   | 1,090                       | 1,946                    | 0,665            | 1,572                 |
|  |   | A1.2 Compliance normativa   | 0,461                       |                          | 0,816            |                       |
|  |   | A1.3 Organizzazione camerale  | 0,396                       |                          | 0,091            |                       |
|  | A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato | A2.1 Gestione e supporto organi   | 1,361                       | 3,142                    | 1,240            | 2,477                 |
|  |   | A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali   | 0,014                       |                          | 0,077            |                       |
|  |   | A2.3 Gestione documentale   | 1,622                       |                          | 1,005            |                       |
|  |   | A2.4 Rilevazioni statistiche  | 0,145                       |                          | 0,155            |                       |
|  | A3 Comunicazione  | A3.1 Comunicazione  | 0,916                       | 0,916                    | 2,257            | 2,257                 |
|  | B Processi di supporto  | B1 Risorse umane  | B1.1 Gestione del personale | 1,346                    | 1,346            | 0,451                 |
| B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede  |   | B2.1 Acquisti   | 0,811                       | 3,255                    | 1,364            | 2,347                 |
|  |   | B2.2 Patrimonio e servizi di sede   | 2,444                       |                          | 0,983            |                       |
| B3 Bilancio e finanza  | B3.1 Diritto annuale  | -   | 2,404                       | -                        | 1,320            |                       |
| B3.2 Contabilità e finanza   | 2,404   | 1,320   |                             |                          |                  |                       |
| D Sviluppo della competitività   | D1 Internazionalizzazione   | D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export  | 0,268                       | 0,807                    | 2,480            | 2,480                 |
|  |   | D1.2 Servizi certificativi per l'export   | 0,540                       |                          | -                |                       |
|  | D2 Digitalizzazione   | D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)          | 0,141                       | 1,680                    | 0,043            | 0,043                 |
|  |   | D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale   | 1,539                       |                          | -                |                       |
|  | D3 Turismo e cultura  | D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura  | 0,503                       | 0,503                    | 0,290            | 0,29                  |
|  |   | D3.2 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export  | 0,192                       |                          | 0,202            |                       |
|  | D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni                                   | D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro  | 0,102                       | 0,350                    | 0,281            | 0,595                 |
|  |   | D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro  | 0,050                       |                          | -                |                       |
|  |   | D4.4 Certificazione competenze  | 0,005                       |                          | 0,112            |                       |
|  |   | D4.5 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export  | 0,025                       |                          | 0,329            |                       |
|  | D5 Ambiente e sviluppo sostenibile  | D5.2 Tenuta albo gestori ambientali   | -                           | 0,131                    | -                | 0,384                 |
|  |   | D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale  | 0,106                       |                          | 0,055            |                       |
|  |   | D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile   | -                           |                          | -                |                       |
|  | D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti                           | D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa   | 0,393                       | 0,642                    | 2,351            | 4,008                 |
|  |   | D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni                                       | 0,095                       |                          | -                |                       |
| D6.3 Osservatori economici   |   | 0,155   | 1,657                       |                          |                  |                       |
| E Maggiorazione D. annuale   | E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE                       | E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale                                      | 1,586                       | 1,586                    | 1,370            | 1,37                  |
| F Altri servizi camerali   | F1 Altri servizi ad imprese e territorio  | F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale   | 0,029                       | 0,029                    | -                | 0,044                 |
| F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato | -   | 0,044   |                             |                          |                  |                       |
| G Gestione generale  | G Attività del Segretario Generale  | G Attività SG (volutamente non è stata ribaltata sui processi, come nel cluster, per analisi conseguenti) | -                           | -                        | 0,376            | 0,376                 |
| Z Fuori perimetro  | Z1 Extra  | Z1.1 Attività fuori perimetro   | -                           | -                        | 0,231            | 0,231                 |
| <b>TOTALI</b>  |   |   | <b>18,737</b>               | <b>18,737</b>            | <b>20,267</b>    | <b>20,245</b>         |

Dalle valutazioni precedenti, emerge un **fabbisogno quantitativo** non troppo disallineato rispetto all'attuale consistenza del personale, anche sotto il profilo della relativa allocazione sui processi.

In via generalizzata tutti i processi di supporto risultano sottodimensionati rispetto al cluster delle Camere di commercio, ma va detto che la gestione del personale dell'Unione regionale è in gran parte esternalizzata (B1); l'Unione inoltre non detiene patrimonio immobiliare ed i servizi di sede sono notevolmente semplificati rispetto a quelli delle CCIAA (B2). Diversa valutazione va fatta per le attività di pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente (A1), per la gestione degli Organi e le relazioni con il sistema allargato (A2) e per la gestione amministrativa (B3), attività tutte soggette ad esigenze crescenti. Discorso a parte va fatto per la comunicazione, funzione strategica per l'Unione regionale, comunque soggetta a margini di miglioramento.

Le funzioni primarie risultano sostanzialmente tutte sovradimensionate, ma si tratta di attività "core" tutte particolarmente strategiche.

A valle di quest'attività, in considerazione anche della diversa natura e delle attribuzioni specifiche di una Unione regionale rispetto ad una Camera di commercio, si potrebbe configurare una prima ipotesi di dimensionamento, che privilegia le funzioni istituzionali (primarie) rispetto a quelle di supporto, tenendo comunque conto degli effetti delle procedure di semplificazione programmate (cfr. sezione precedente) e di possibili attività di razionalizzazione da porre in essere.

|   | FTE<br>(macro)processi<br>UCER | Delta vs<br>Mediana<br>Cluster | Prima ipotesi di<br>dimensionamento |
|---|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente                       | 1,572                          | 0,374                          | 1,50                                |
| A2 Organi camerali, rapporti istit. e relazioni con il sistema allargato    | 2,477                          | 0,665                          | 2,40                                |
| A3 Comunicazione  | 2,257                          | -1,341                         | 1,75                                |
| B1 Risorse umane  | 0,451                          | 0,895                          | 0,46                                |
| B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede                                   | 2,347                          | 0,908                          | 1,80                                |
| B3 Bilancio e finanza   | 1,320                          | 1,084                          | 1,35                                |
| <b>Totale processi di supporto</b>  | <b>10,424</b>                  | <b>2,584</b>                   | <b>9,26</b>                         |
| D1 Internazionalizzazione   | 2,480                          | -1,673                         | 2,50                                |
| D2 Digitalizzazione   | 0,043                          | 1,637                          | 0,10                                |
| D3 Turismo e cultura  | 0,290                          | 0,213                          | 0,30                                |
| D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni                               | 0,595                          | -0,245                         | 0,59                                |
| D5 Ambiente e sviluppo sostenibile  | 0,384                          | -0,253                         | 0,30                                |
| D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti                       | 4,008                          | -3,366                         | 4,00                                |
| E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale                   | 1,370                          | 0,216                          | 1,37                                |
| F1 Altri servizi ad imprese e territorio                                    | 0,044                          | -0,015                         | 0,04                                |
| <b>Totale servizi alle imprese</b>  | <b>9,214</b>                   | <b>-3,485</b>                  | <b>9,20</b>                         |
| G Attività del Segretario Generale (volutamente non ribaltata sui processi) | 0,376                          | -0,376                         | 0,38                                |
| Z1 Attività fuori perimetro   | 0,231                          | -0,231                         | 0,16                                |
| <b>TOTALE</b>   | <b>20,245</b>                  | <b>-1,508</b>                  | <b>19,00</b>                        |

Analisi dettagliate circa il fabbisogno finanziario per la copertura della dotazione organica che verrà effettivamente adottata saranno effettuate nell'ambito del procedimento di cui si è detto.

Come semplice elemento di valutazione circa la sostenibilità di questa ipotesi o della conferma della situazione attuale, in termini di compatibilità col bilancio camerale, è stato considerato il *saldo strutturale*, che esprime in valore assoluto la differenza tra *proventi strutturali* e *oneri strutturali*.

Come già esposto a pag. 16, nella sezione relativa alle risorse economiche disponibili (1.4), anche il mantenimento della dotazione attuale risulta essere pienamente compatibile.

|                               |  |   |                      |     |
|-------------------------------|--|---|----------------------|-----|
| Capacità di autofinanziamento | Misura la capacità dell'UR di coprire i costi di gestione senza quote associative obbligatorie | (Totale Proventi gestione corrente - Quote associative da CCIAA/Totale Oneri Gestione Corrente) | Bilancio d'esercizio | 52% |
|-------------------------------|--|---|----------------------|-----|

Si rimanda comunque agli esiti del procedimento in corso, a valle del quale verranno definiti la dotazione organica, l'eventuale definizione della copertura del fabbisogno e la pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze.

## 5. MODALITA' DI MONITORAGGIO

---

Per monitorare la performance strategica e operativa (comprensiva di obiettivi relativi alla promozione delle pari opportunità), si rimanda a quanto Unioncamere Emilia-Romagnaha previsto nel proprio SMVP approvato il 4 marzo 2022 con delibera di Giunta n. 7b/2022 e con il parere favorevole dell'OIV.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, viene effettuato dai quadri cui afferiscono i sotto-processi individuati nelle schede del rischio.

La comunicazione sull'esito dei suddetti monitoraggi riferiti al primo semestre dell'anno deve essere trasmessa al Responsabile della prevenzione della corruzione entro il mese di luglio; per consentire la redazione della relazione sulle attività svolte nell'anno, la comunicazione sull'esito dei monitoraggi riferiti al periodo luglio-dicembre deve essere trasmessa entro la metà di gennaio.

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

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

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

I dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono trasmessi via e-mail dai rispettivi responsabili ai referenti tecnici, che ne curano la pubblicazione sul sito. Vengono contestualmente inviati per conoscenza anche all'ufficio Segreteria che ne cura, per conto del Responsabile della prevenzione e della corruzione, il monitoraggio in corso d'anno.

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

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

## **6. ALLEGATI**

---

1. Albero della performance 2022-2024 con indicatori e target
2. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza
3. Mappa estesa dei processi camerali

## **Allegato 1. Albero della performance 2022-2024 con indicatori e target**

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazione Unione Regionale Emilia Romagna\_2022

| Ambito  | Obiettivo Strategico   | Obiettivo Operativo/<br>Indicatori OS | Indicatori  | Algoritmo | BASE LINE |          |          | TARGET           |             |             |  |
|---------|--|---------------------------------------|---|-----------|-----------|----------|----------|------------------|-------------|-------------|--|
|         |  |                                       |   |           | 2020      | 2021     | 2022     | 2023             | 2024        |             |  |
| 25,00%  | D1 - Competitività e sviluppo delle imprese  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 40,00%  | D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | Indicatori   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | D11.1 - N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della impresa  |                                       | N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della impresa<br>D11.1_1  |           | N/D       | 5.568 N. | 5.079 N. | >= 3.000 N.      | >= 1.000 N. | >= 1.000 N. |  |
| 50,00%  | Obiettivi operativi  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 25,00%  | D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema di sostenibilità ambientale  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | D5.1.2.1 - N. imprese partecipanti a eventi in tema di sostenibilità ambientale  |                                       | N. imprese partecipanti a eventi in tema di sostenibilità ambientale<br>D5.1.2.1  |           | N/D       | 5.170 N. | 2.846 N. | >= 350 N.        |             |             |  |
| 50,00%  | D5.1.2.10 - N. imprese che hanno ricevuto un servizio di assistenza avanzato in tema di sostenibilità ambientale   |                                       | N. imprese che hanno ricevuto un servizio di assistenza avanzato in tema di sostenibilità ambientale<br>D5.1.2.10   |           | N/D       | N/D      | N/D      | >= 70 N.         |             |             |  |
| 25,00%  | D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | D6.1.2.4.1 - N. eventi di sensibilizzazione sulla cultura digitale (seminari, webinar, focus group, incontri in streaming, ecc.) organizzati nell'anno a livello territoriale                                    |                                       | N. eventi di sensibilizzazione sulla cultura digitale (seminari, webinar, focus group, incontri in streaming, ecc.) organizzati nell'anno a livello territoriale<br>D6.1.2.4.1  |           | N/D       | N/D      | N/D      | >= 12 N.         |             |             |  |
| 50,00%  | D6.1.2.4.4 - N. imprese partecipanti a livello regionale ai tavoli di confronto e concertazione per l'individuazione delle priorità infrastrutturali e ai webinar di sensibilizzazione alla transizione digitale |                                       | N. imprese partecipanti a livello regionale ai tavoli di confronto e concertazione per l'individuazione delle priorità infrastrutturali + N. imprese partecipanti a livello regionale ai webinar di informazione e sensibilizzazione sui temi delle infrastrutture digitali e della transizione digitale<br>D6.1.2.4.4 + D6.1.2.4.2 |           | N/D       | N/D      | N/D      | >= 250 N.        |             |             |  |
| 25,00%  | RISTORI - Gestire tempestivamente i bandi regionali relativi ai RISTORI 3  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | RISTORI - Conclusione dell'iter di concessione dei 12 bandi regionali relativi ai RISTORI 3  |                                       | Gestione dell'iter di concessione dei 12 bandi regionali relativi ai RISTORI 3  |           | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 30-06-2022 |             |             |  |
| 25,00%  | SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | D1.1.1 SIMPLER 1 - N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network   |                                       | N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network<br>D1.1.1_SIMPLER 1   |           | N/D       | 373 N.   | 214 N.   | >= 121 N.        |             |             |  |
| 50,00%  | D1.1.1 SIMPLER 2 - N. imprese uniche che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network   |                                       | N. imprese uniche che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network<br>D1.1.1_SIMPLER 2   |           | N/D       | 63 N.    | 74 N.    | >= 36 N.         |             |             |  |
| 30,00%  | D4 - Orientamento al lavoro  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | Indicatori   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | D4.1.1.2 - Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione   |                                       | Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione<br>D4.1.1.2   |           | 1 N.      | 1 N.     | 1 N.     | >= 1 N.          | >= 1 N.     | >= 1 N.     |  |
| 50,00%  | Obiettivi operativi  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | D4.1.1 - Realizzazione delle attività del progetto di sistema "Giovani e mondo del lavoro" entro   |                                       | Realizzazione attività del progetto di sistema "Giovani e mondo del lavoro" entro<br>D4.4.1.1   |           | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 30-09-2022 |             |             |  |
| 30,00%  | D6 - Informazione economica di qualità   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | Indicatori   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 30,00%  | D6.3.1.1 - Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione  |                                       | Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione<br>D6.3.1.1  |           | 28 N.     | 31 N.    | 30 N.    | >= 30 N.         | >= 30 N.    | >= 30 N.    |  |
| 30,00%  | D6.3.1.4 - Livello di copertura dei settori economici mediante indagini statistiche  |                                       | Numero di settori per cui è stata realizzata almeno un'indagine economica/statistica nell'anno "n" / Numero settori economici identificati come significativi nell'economia dell'Emilia-Romagna<br>D6.3.1.4_1 / D6.3.1.4_0  |           | 100,00 %  | 100,00 % | 100,00 % | >= 85,00 %       | >= 85,00 %  | >= 85,00 %  |  |
| 40,00%  | D6.3.1.5 - Numero convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) relative agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa   |                                       | Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa<br>D6.3.1.5   |           | 5 N.      | 5 N.     | 4 N.     | >= 4 N.          | >= 4 N.     | >= 4 N.     |  |
| 50,00%  | Obiettivi operativi  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | D6.3.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 30,00%  | D6.3.1.0 - Collaborazioni confermate in tema di informazione economica   |                                       | Collaborazioni confermate in tema di informazione economica<br>D6.3.1.0   |           | 33 N.     | 35 N.    | 34 N.    | >= 34 N.         |             |             |  |
| 30,00%  | D6.3.1.4 - Numero degli output realizzati in materia di informazione economica   |                                       | Numero degli output realizzati in materia di informazione economica<br>D6.3.1.4   |           | 218 N.    | 308 N.   | 247 N.   | >= 232 N.        |             |             |  |
| 40,00%  | D6.3.1.51 - Osservatori settoriali previsti da convenzioni valide nell'anno  |                                       | N. Osservatori settoriali previsti da convenzioni valide nell'anno<br>D6.3.1.51   |           | 5 N.      | 5 N.     | 5 N.     | >= 5 N.          |             |             |  |
| 25,00%  | D12 - Regolazione dei mercati  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | C1 - Semplificazione amministrativa  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | Indicatori   |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | C1.1.5 - Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative   |                                       | Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative<br>C1.1.5  |           | 4 N.      | 6 N.     | 7 N.     | >= 7 N.          | >= 7 N.     | >= 7 N.     |  |
| 50,00%  | Obiettivi operativi  |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 100,00% | C1.1.4 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità. "Da Data Hub a Fab Lab"        |                                       |   |           |           |          |          |                  |             |             |  |
| 50,00%  | C1.1.4 - Numero database di Amministrazione pubbliche confluiti nel DATA HUB da realizzare nell'ambito del progetto  |                                       | Numero database di Amministrazione pubbliche confluiti nel data hub<br>C1.1.4   |           | 4 N.      | 7 N.     | 8 N.     | >= 8 N.          |             |             |  |
| 50,00%  | C1.2.4 - Realizzazione del "FASCICOLO STATISTICO D'IMPRESA", entro la data   |                                       | Realizzazione di una sorta di fascicolo statistico d'impresa<br>C1.2.3.4  |           | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 31-12-2022 |             |             |  |

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2022

| Ambito  | Obiettivo Strategico   | Obiettivo Operativo / Indicatore OS  | Indicatore  | Algoritmo | BASE LINE |          |          | TARGET           |            |            |
|---------|--|--|---|-----------|-----------|----------|----------|------------------|------------|------------|
|         |  |  |   |           | 2020      | 2021     | 2022     | 2023             | 2024       |            |
| 25,00%  | <b>03 - Commercio Internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>D1 - Internazionalizzazione</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
|         |  | D1.1.2.1 - Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici  | N. imprese uniche aderenti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dall'UR / Numero imprese esportatrici dell'Emilia-Romagna<br>D1.1.2.10 / D1.1.2.10  |           | 5,06 %    | 4,06 %   | 14,48 %  | >= 4,00 %        | >= 4,00 %  | >= 4,00 %  |
|         |  | D1.1.2.10 - Grado di adesione delle imprese alle iniziative in materia di internazionalizzazione promosse dall'UR  | N. imprese uniche aderenti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dall'UR / N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR<br>D1.1.2.10 / D1.1.2.2  |           | 41,55 N.  | 41,13 N. | 26,75 N. | >= 26 N.         | >= 26 N.   | >= 26 N.   |
|         |  | D1.1.2.3 - Capacità di attirare risorse di cofinanziamento per progetti integrati di internazionalizzazione  | Finanziamenti concessi all'UR per progetti integrati di internazionalizzazione / Totale finanziamenti concessi all'UR nell'anno "n"<br>D1.1.2.3 / €_3   |           | 24,10 %   | 16,02 %  | N/D      | >= 10,00 %       | >= 10,00 % | >= 10,00 % |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 25,00%  | <b>D1.1.2.2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 30,00%  |  | D1.1.2.2 - N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR  | N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR<br>D1.1.2.2  |           | 31 N.     | 24 N.    | 20 N.    | >= 13 N.         |            |            |
| 30,00%  |  | D1.1.2.5 - Protocolli di Intesa e Collaborazioni Operative in tema di internazionalizzazione   | N. Protocolli di Intesa e Collaborazioni Operative + Nr. Commissioni di Valutazione dei bandi regionali a cui UR partecipa come esperto in materia di interme<br>D1.1.2.5 + D1.1.2.5  |           | 6 N.      | 4 N.     | 9 N.     | >= 3 N.          |            |            |
| 40,00%  |  | D1.1.2.1 - N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR   | N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR<br>D1.1.2.1   |           | 1.288 N.  | 987 N.   | 535 N.   | >= 550 N.        |            |            |
| 25,00%  | <b>D1.1.2.4 - Sviluppare la conoscenza nei mercati internazionali delle produzioni a qualità certificata della Regione ER: il Progetto Delizioso</b>                             |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | D1.1.2.20 - Iniziative di promo-commercializzazione, anche turistica, dei prodotti e vini regionali a qualità regolamentata rivolte ai mercati esteri  | N. iniziative realizzate congiuntamente agli altri partner del Progetto Delizioso<br>D1.1.2.20  |           | 18 N.     | 21 N.    | 20 N.    | 18 N.            |            |            |
| 25,00%  | <b>D1.1.4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | D1.1.4 - N. di servizi di informazione economica realizzati relativamente all'internazionalizzazione   | Numero dei servizi informativi realizzati dal Centro Studi in materia di internazionalizzazione<br>D1.1.4   |           | 2 N.      | 2 N.     | 2 N.     | >= 2 N.          |            |            |
| 25,00%  | <b>DE - Gestire l'iter di concessione del Bando regionale internazionalizzazione</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | DE - Concludere l'iter di concessione del Bando regionale Digital Export   | Gestire l'iter di concessione del Bando regionale Digital Export<br>D1.1.2.3_DE   |           | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 31-05-2022 |            |            |
| 50,00%  | <b>03 - Turismo</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | D3.1.1.4 - Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA   | Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA<br>D3.1.1.4   |           | 7 N.      | 12 N.    | 7 N.     | >= 7 N.          | 7 N.       | 7 N.       |
|         |  | D3.1.2.1 - Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica   | Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica<br>D3.1.2.1   |           | 4 N.      | 4 N.     | 4 N.     | >= 4 N.          | >= 4 N.    | >= 4 N.    |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% | <b>D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  |  | D3.1.2.41 - Livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto Turismo in relazione alla qualificazione dell'osservazione economica regionale in ambito turistico  | Numero dei target raggiunti nell'ambito della linea di attività 1 del Progetto Turismo del FP 2019-20 / Numero dei target da raggiungere nell'ambito della linea di attività 1 del Progetto Turismo del FP 2019-20<br>D3.1.2.41 / D3.1.2.41                   |           | 100,00 %  | 100,00 % | N/D      | >= 90,00 %       |            |            |
| 50,00%  |  | D3.1.2.42 - Livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto Turismo in relazione alla sperimentazione su 1 destinazione turistica e attività di qualificazione imprese                                  | Numero dei target raggiunti nell'ambito della linea di attività 2 del Progetto Turismo del FP 2019-20 / Numero dei target da raggiungere nell'ambito della linea di attività 2 del Progetto Turismo del FP 2019-20<br>D3.1.2.42 / D3.1.2.42                   |           | 100,00 %  | 100,00 % | N/D      | >= 90,00 %       |            |            |
| 25,00%  | <b>03 - Competitività del sistema camerale</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 25,00%  |  | B3.2.1 - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate.  | Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate<br>B3.2.1   |           | -9,09 N.  | -6,23 N. | -8,34 N. | <= 0 N.          | <= 0 N.    | <= 0 N.    |
| 25,00%  |  | EC1 - Incidenza costi strutturali  | Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo Rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggioranza (20% e/o 50%) del Diritto annuale) / Oneri correnti<br>Ondret / OndCorr |           | 52,29 %   | 52,47 %  | N/D      | <= 56,00 %       | <= 56,00 % | <= 56,00 % |
| 25,00%  |  | EC2 - Capacità di autofinanziamento  | Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / Oneri correnti<br>ProvCorr / OndCorr  |           | 57,63 %   | 59,29 %  | N/D      | >= 56,00 %       | >= 56,00 % | >= 56,00 % |
| 25,00%  |  | EC3 - Incidenza dei proventi per servizi   | Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / Proventi correnti<br>ProvCorr / ProvCorr  |           | 58,31 %   | 58,49 %  | N/D      | >= 58,00 %       | >= 58,00 % | >= 58,00 % |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>A1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale</b>                                  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | A1.2.5 - Convenzioni in essere con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali e privati, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale | Convenzioni in essere con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali e privati, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale<br>A1.2   |           | N/D       | N/D      | 23 N.    | >= 23 N.         |            |            |
| 50,00%  | <b>A2.3 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | A2.3 - Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna   | N. attività realizzate rispetto a quelle previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali / N. attività previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali<br>A2.3.2 / A2.3.2                       |           | N/D       | N/D      | N/D      | >= 50,00 %       |            |            |
| 50,00%  | <b>A1.2 - Compliance normativa</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>Indicatori</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazioni trasparenti  | N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1.2 / A1.2.1.1                  |           | 100,00 %  | 100,00 % | 100,00 % | >= 90,00 %       | N/D        | N/D        |
| 50,00%  | <b>Obiettivi operativi</b>   |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  | <b>A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale</b>  |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 100,00% |  | A1.2.2 - A1.2.2 - Grado di realizzazione delle attività programmate per adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta  | Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica.<br>A1.2.2 / A1.2.2   |           | N/D       | N/D      | N/D      | >= 90,00 %       |            |            |
| 50,00%  | <b>A1.2.1 - Adeguare progressivamente la sezione del sito Amministrazione Trasparente, a valle dell'adeguamento dell'Unione alla natura pubblica che le è stata riconosciuta</b> |  |   |           |           |          |          |                  |            |            |
| 50,00%  |  | A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente  | N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente di Unioncamere Emilia-Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PTPCT<br>A1.2.1.2 / A1.2.1.1                  |           | 100,00 %  | 100,00 % | 100,00 % | >= 90,00 %       |            |            |
| 50,00%  |  | A1.2.1 - Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione   | Allineare la sezione del sito Amministrazione trasparente in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione<br>A1.2.1   |           | N/D       | N/D      | N/D      | Entro 31-03-2022 |            |            |

## **Allegato 2. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza**

---

|    | <b>Sezioni, sotto-sezioni Amministrazione Trasparente</b>   | <b>Responsabile</b>   | <b>Responsabile (nominativo)</b>  | <b>Aggiornamento</b>                        |
|----|---|---|---|---|
|    | <b>Disposizioni generali</b>  |   |   |   |
| 1  | Piano triennale per la prevenzione della corruzione   | RPTC  | BELLEI  | Annuale                                     |
| 2  | Atti generali   | Area Affari generali  | CASADIO   | Tempestivo                                  |
| 3  | Oneri informativi per cittadini e imprese   | RPTC  | BELLEI  | Tempestivo                                  |
|    | <b>Organizzazione</b>   |   |   |   |
| 4  | Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo                         | Area Affari generali  | CASADIO   | diverso in base al tipo di informazione     |
| 5  | Sanzioni per mancata comunicazione dei dati   | RPTC  | BELLEI  | Tempestivo                                  |
| 6  | Articolazione degli uffici  | Direzione, ufficio Amministrazione  | BELLEI, ZAMBELLI  | Tempestivo                                  |
| 7  | Telefono e posta elettronica  | Area Affari generali  | CASADIO   | Tempestivo                                  |
|    | <b>Consulenti e Collaboratori</b>   |   |   |   |
| 8  | Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza  | Dirigenti, Ufficio Compliance, Contratti, Legale, Ufficio Amministrazione, Area Studi e Comunicazione, Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area affari generali | CASELLI, LENZI<br>ZAMBELLI,<br>BEGHELLI,<br>FRABETTI,<br>BERTELLA,<br>CASADIO | Tempestivo                                  |
|    | <b>Personale</b>  |   |   |   |
| 9  | Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice  | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Diverso in base al tipo di informazione     |
| 10 | Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)   | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Diverso in base al tipo di informazione     |
| 11 | Dirigenti cessati   | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico |
| 12 | Sanzioni per mancata comunicazione dei dati   | RPTC  | BELLEI  | Tempestivo                                  |
| 13 | Posizioni organizzative   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Tempestivo                                  |
| 14 | Dotazione organica  | Area Affari generali  | CASADIO   | Annuale (entro il 31/10)                    |
| 15 | Personale non a tempo indeterminato   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Diverso in base al tipo di informazione     |
| 16 | Tassi di assenza  | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Trimestrale                                 |
| 17 | Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)                           | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Tempestivo                                  |
| 18 | Contrattazione collettiva   | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Tempestivo                                  |
| 19 | Contrattazione integrativa  | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Diverso in base al tipo di informazione     |
| 20 | OIV   | Ufficio Compliance, Contratti, Legale   | LENZI   | Tempestivo                                  |
| 21 | <b>Bandi di concorso</b>  | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Tempestivo                                  |
|    | <b>Performance</b>  |   |   |   |
| 22 | Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  | Ufficio Compliance, Contratti, Legale   | LENZI   | Tempestivo                                  |
| 23 | Piano delle Performance   | Ufficio Compliance, Contratti, Legale   | LENZI   | Tempestivo                                  |
| 24 | Relazione sulla Performance   | Ufficio Compliance, Contratti, Legale   | LENZI   | Tempestivo                                  |
| 25 | Ammontare complessivo dei premi   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Tempestivo                                  |
| 26 | Dati relativi ai premi  | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Tempestivo                                  |
|    | <b>Enti controllati</b>   |   |   |   |
| 27 | Enti pubblici vigilati  | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Annuale (entro il 31/10)                    |
| 28 | Società partecipate   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Annuale (entro il 31/10)                    |
| 29 | Enti di diritto privato controllati   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Annuale (entro il 31/10)                    |
| 30 | Rappresentazione grafica  | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Annuale (entro il 31/10)                    |
|    | <b>Attività e procedimenti</b>  |   |   |   |
| 31 | Tipologie di procedimento   | Ufficio Affari generali   | CASADIO   | Tempestivo                                  |
| 32 | Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati   | Segretario Generale, Dirigenti  | BELLEI, CASELLI   | Tempestivo                                  |
|    | <b>Provvedimenti</b>  |   |   |   |
| 33 | Provvedimenti organi indirizzo politico   | Area Affari generali  | CASADIO   | semestrale                                  |
| 34 | Provvedimenti dirigenti amministrativi  | Area Affari generali  | CASADIO   | semestrale                                  |
|    | <b>Bandi di gara e contratti</b>  |   |   |   |
| 35 | Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare   | Ufficio Amministrazione   | ZAMBELLI  | Diverso in base al tipo di informazione     |
| 36 | Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura | Ufficio Compliance, Contratti, Legale   | LENZI   | Tempestivo                                  |

|    | <b>Sezioni, sotto-sezioni Amministrazione Trasparente</b>  | <b>Responsabile</b>  | <b>Responsabile (nominativo)</b> | <b>Aggiornamento</b>                    |
|----|--|--|----------------------------------|---|
|    | <b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>  |  |                                  |   |
| 37 | Criteri e modalità   | Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area Affari generali | FRABETTI, BERTELLA, CASADIO      | Tempestivo                              |
| 38 | Atti di concessione  | Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area Affari generali | FRABETTI, BERTELLA, CASADIO      | Diverso in base al tipo di informazione |
|    | <b>Bilanci</b>   |  |                                  |   |
| 39 | Bilancio preventivo e consuntivo   | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Tempestivo                              |
| 40 | Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio  | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Tempestivo                              |
|    | <b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>   |  |                                  |   |
| 41 | Patrimonio immobiliare   | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Tempestivo                              |
| 42 | Canoni di locazione o affitto  | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Tempestivo                              |
|    | <b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>  |  |                                  |   |
| 43 | Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe | Ufficio Compliance, Contratti, Legale                                      | LENZI                            | Diverso in base al tipo di informazione |
| 44 | Organismi di revisione amministrativa e contabile  | Area Affari Generali   | CASADIO                          | Tempestivo                              |
| 45 | Corte dei conti  | Ufficio Compliance, Contratti, Legale                                      | LENZI                            | Tempestivo                              |
|    | <b>Servizi erogati</b>   |  |                                  |   |
| 46 | Carta dei servizi e standard di qualità  | Segretario generale, Dirigenti   | BELLEI, CASELLI                  | Tempestivo                              |
| 47 | Class action   | Ufficio Compliance, Contratti, Legale                                      | LENZI                            | Tempestivo                              |
| 48 | Costi contabilizzati   |  |                                  |   |
|    | Liste di attesa  |  |                                  |   |
| 49 | Servizi in rete  | Area Studi e Comunicazione, Ufficio Compliance, Contratti, Legale          | BEGHELLI, LENZI                  | Tempestivo                              |
|    | <b>Pagamenti dell'amministrazione</b>  |  |                                  |   |
| 50 | Dati sui pagamenti   | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Trimestrale                             |
| 51 | Indicatore di tempestività dei pagamenti   | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Diverso in base al tipo di informazione |
| 52 | IBAN e pagamenti informatici   | Ufficio Amministrazione  | ZAMBELLI                         | Tempestivo                              |
|    | <b>Opere pubbliche</b>   |  |                                  |   |
| 53 | Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici   | Dirigenti  | CASELLI                          | Tempestivo                              |
| 54 | Atti di programmazione delle opere pubbliche   | Dirigenti  | CASELLI                          | Tempestivo                              |
| 55 | Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche                                      | Dirigenti  | CASELLI                          | Tempestivo                              |
| 56 | <b>Pianificazione e governo del territorio</b>   | RPTC   | BELLEI                           | Tempestivo                              |
| 57 | <b>Informazioni ambientali</b>   | Ufficio Compliance, Contratti, Legale                                      | LENZI                            | Tempestivo                              |
| 58 | <b>Interventi straordinari e di emergenza</b>  | RPTC   | BELLEI                           | Tempestivo                              |
|    | <b>Altri contenuti</b>   |  |                                  |   |
| 59 | Prevenzione della Corruzione   | RPTC   | BELLEI                           | Diverso in base al tipo di informazione |
| 60 | Accesso Civico   | Area Affari generali   | CASADIO                          | Diverso in base al tipo di informazione |
| 61 | Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati   | Ufficio Comunicazione  | BEGHELLI                         | Diverso in base al tipo di informazione |
| 62 | Dati ulteriori   | Dirigenti  | CASELLI                          | Diverso in base al tipo di informazione |

#### LEGENDA

**Tempestivo:** entro 1 mese dalla disponibilità del dato

**Trimestrale:** entro il mese successivo al trimestre

**Semestrale:** entro il mese successivo al semestre

**Diverso in base al tipo di informazione:** per ciascun obbligo si seguirà il termine previsto dall'Allegato alla Delibera Anac 1310/2016 così

## **Allegato 3. Mappa estesa dei processi camerali**

---



**MAPPA DEI PROCESSI  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO**

rev. 2021

|                                      | LIV 1   | LIV 2   | LIV 3  | LIV 4  |   |
|--------------------------------------|---|---|--|--|---|
| Funzione Istituzionale ex DPR 254/05 | Tema (Macro Processi)   | Funzione (Processi)   | Servizio/Ambito (Sotto Processi)   | Attività (Azioni)  |   |
| Governo Camerale                     | A1 PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE   | A1.1 PERFORMANCE CAMERALE   | A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale  | A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica  |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA  |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.3 Piano della Performance (compresa progettazione Albero della performance e relativi obiettivi/indicatori)   |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del budget e degli obiettivi   |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.5 Elaborazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.6 Piano occupazionale triennale/annuale   |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.1.7 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, etc)   |   |
|                                      |   |   |  | A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli  | A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche   |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.2.2 Elaborazione periodica report e documenti per Organi e i diversi livelli organizzativi   |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.2.3 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, etc |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.2.4 Monitoraggio ciclo della performance e utilizzo dei relativi sistemi informativi   |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.2.5 Realizzazione indagini di customer satisfaction  |
|                                      |   |   |  | A1.1.3 Rendicontazione   | A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti  |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.3.2 Relazione sui risultati  |
|                                      |   |   |  |  | A1.1.3.3 Relazione sulla performance  |
|                                      |   | A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere  |  |  |   |
|                                      |   | A1.1.3.5 Relazione sugli esuberanti   |  |  |   |
|                                      |   | A1.1.4 Supporto all'OIV   | A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV etc |  |   |
|                                      |   |   | A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA  | A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza  | A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza  |
|                                      |   |   |  |  | A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione  |
|                                      |   |   |  |  | A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, anticiclaggio  |
|                                      |   |   | A1.2.1.4 Codice di comportamento   |  |   |
|                                      |   | A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerale   | A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003   |  |   |
|                                      |   | A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE  | A1.3.1 Organizzazione camerale   | A1.3.1.1 Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro   |   |
|                                      |   |   |  | A1.3.1.2 Stesura ed aggiornamento regolamenti  |   |
|                                      |   |   |  | A1.3.1.3 Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, etc)  |   |
|                                      |   |   | A1.3.2 Sviluppo del personale  | A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale e progressioni  |   |
|                                      |   |   |  | A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi  |   |
|                                      |   |   |  | A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali"   |   |
|                                      |   |   |  | A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità e attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) |   |
|                                      |   |   | A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerale  | A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerale a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)                            |   |
|                                      |   |   | A1.3.4 Processi di riorganizzazione  | A1.3.4.1 Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi                   |   |
|                                      |   |   | A2 ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO  | A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI  | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali   |
|                                      |   | A2.1.1.2 Segreteria Organi, Presidenza e gestione delle relative agende   |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.1.3 Rinnovo Organi, ivi compresa elaborazione dati economici per attribuzione seggi Consiglio camerale   |  |  |   |
|                                      | A2.1.1.4 Gestione delle partecipazioni attive   |   |  |  |   |
|                                      | A2.1.1.5 Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio |   |  |  |   |
|                                      | A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive                  | A2.1.2.1 Onorificenze e Premi   |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.2.2 Eventi storici e speciali e Patrocini  |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.2.3 Assistenza legale ai vertici camerale  |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.2.4 Assistenza legale ai settori dell'ente   |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.2.5 Assistenza delle vertenze giudiziarie di carattere civile, amministrativo, tributario e penale concernenti la CCIAA  |  |  |   |
|                                      | A2.1.3 Assistenza e tutela legale   | A2.1.3.1 Gestione attività nell'ambito del contenzioso con dipendenti/ex dipendenti   |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.3.2 Produzione di atti legali per le procedure di recupero dei crediti, ivi comprese le insinuazioni nei fallimenti per recupero del D'annuale                               |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.3.3 Monitoraggio opportunità derivanti dall'accesso alla programmazione dei fondi europei a livello regionale e nazionale e dalla partecipazione camerale a progetti europei |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.3.4 Promozione e commercializzazione dei servizi camerale  |  |  |   |
|                                      |   | A2.1.3.5 Protocollo informatico (es. GEDOC): acquisizione a mezzo posta elettronica/PEC, protocollazione e smistamento agli uffici  |  |  |   |
|                                      | A2.2 PROMOZIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI CAMERALI   | A2.2.1 Promozione dei servizi camerale  |  |  |   |
|                                      |   | A2.2.2 Protocollo generale  |  |  |   |
|                                      |   | A2.3 GESTIONE DOCUMENTALE   | A2.3.1 Affrancamento e spedizione documenti  |  |   |
|                                      |   |   | A2.3.2 Archiviazione fisica, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio   |  |   |
|                                      |   |   | A2.3.3 Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), etc   |  |   |
|                                      | A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE  | A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati   | A2.4.1.1 Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN   |  |   |
|                                      |   |   | A2.4.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti   |  |   |
|                                      |   |   | A2.4.1.3 Gestione Banche dati statistico-economiche  |  |   |
|                                      | A3 COMUNICAZIONE  | A3.1 COMUNICAZIONE  | A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza  | A3.1.1.1 Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter   |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.2 Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami  |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.3 Predisposizione/aggiornamento Carta dei Servizi/ Guida ai Servizi   |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.4 Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)  |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.5 Produzioni multimediali   |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.6 Stampa, rassegna stampa, rapporti con la stampa/conferenze stampa   |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.1.7 Grafica, produzioni tipografiche (opuscoli e brochure), utilizzo logo e immagine coordinata   |   |
|                                      |   |   |  | A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi  | A3.1.2.1 Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerale                    |
|                                      |   |   |  | A3.1.3 Comunicazione interna   | A3.1.3.1 Gestione intranet ed iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ)   |

|  | LIV 1   | LIV 2  | LIV 3   | LIV 4  |  |  |  |  |
|--|---|--|---|--|--|--|--|--|
| Funzione<br>Istituzionale ex<br>DPR 254/05 | Tema (Macro Processi)   | Funzione (Processi)  | Servizio/Ambito (Sotto Processi)  | Attività (Azioni)  |  |  |  |  |
| Processi di supporto                       | B1 RISORSE UMANE  | B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE  | B1.1.1 Acquisizione del personale   | B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne   |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B1.1.1.3 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)           |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B1.1.2 Trattamento giuridico del personale   | B1.1.2.1 Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti: aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, etc. |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B1.1.2.2 Procedimenti disciplinari   |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B1.1.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non )  |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B1.1.2.4 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali  |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B1.1.3 Trattamento economico del personale   | B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)                           |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B1.1.3.2 Gestione malattie e relativi controlli  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.3 Gestione buoni mensa   |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.4 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)   |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)  |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.6 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)  |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.7 Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)  |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, etc.)   |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B2 ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE   | B2.1 ACQUISTI  | B2.1.1 Acquisti beni e servizi   | B2.1.1.1 Elenchi/albi fornitori: verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione e revisioni periodiche |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.2 Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune  |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi                             |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.4 Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi  |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.5 Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi   |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.6 Magazzino   |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)   |  |  |
|  |   |  |   |  |  | B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE  | B2.2.1 Patrimonio  | B2.2.1.1 Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili |
|  |   |  |   |  |  |  |  | B2.2.1.2 Gestione contratti di locazione                                   |
|  |   |  |   |  |  | B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare  | B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia |  |
|  |   |  |   |  |  |  | B2.2.2.2 Assistenza hw/sw: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale                                       |  |
|  |   |  |   |  |  |  | B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza  |  |
|  | B2.2.2.4 Centralino/reception   |  |   |  |  |  |  |  |
|  | B2.2.2.5 Gestione automezzi   |  |   |  |  |  |  |  |
|  | B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.) |  |   |  |  |  |  |  |
|  | B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali              |  |   |  |  |  |  |  |
|  | B3 BILANCIO E FINANZA   | B3.1 DIRITTO ANNUALE   |   |  |  |  | B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli  | B3.1.1.1 Pagamento annuale, solleciti                                      |
|  |   |  |   | B3.1.1.2 Predisposizione notifica atti e relativa gestione   |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio                  |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B3.1.1.4 Rapporti con l'Utenza   |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B3.1.1.5 Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo  |  |  |  |  |
|  |   |  |   | B3.1.1.6 Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria   |  |  |  |  |
|  |   | B3.2 CONTABILITÀ E FINANZA   |   | B3.2.1 Contabilità   | B3.2.1.1 Predisposizione Bilancio consuntivo   |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B3.2.1.2 Fatturazione attiva: controllo anagrafica, emissione fatture elettroniche, controlli su approvazioni, predisposizione dichiarazioni per tracciabilità flussi finanziari   |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B3.2.1.3 Fatturazione passiva: controllo formale e contabile fatturazione Infocamere e altri fornitori, smistamento fatture a settori, adempimenti connessi a fatturazione elettronica, solleciti etc                              |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B3.2.1.4 Mandati e reversali: inserimento, archivio e controllo reversali e mandati  |  |  |  |
|  |   |  |   |  | B3.2.1.5 Reintegro cassa minute spese (ex art. 44)   |  |  |  |
|  |   |  | B3.2.1.6 Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni: imputazione a bilancio determine/delibere, incasso dividendi, scritture contabili, predisposizione prospetti per nota integrativa, verbali, conteggi |  |  |  |  |  |
|  |   |  | B3.2.1.7 Gestione fiscale tributaria  |  |  |  |  |  |
|  | B3.2.2 Finanza  | B3.2.2.1 Conto Corrente bancario: verifica giornale di banca, analisi movimenti, gestione operazioni non corrette/richesta storni, verifica estratti conto, quadrature, verifiche e riconciliazioni, predisposizione verbali, lettere, prospetti, etc  |   |  |  |  |  |  |
|  |   | B3.2.2.2 Conto corrente postale: divisione bollettini per tipologia di versamento e creazione tabelle riassuntive, rapporti con settori per controllo ed archivio, contabilizzazione ricavi incassati tramite c/c postale, controllo reversali, prelievi/versamenti periodici su c/c bancario, controlli etc |   |  |  |  |  |  |
|  |   | B3.2.2.3 Operazioni di Cassa ex art. 42  |   |  |  |  |  |  |

|   | LIV 1   | LIV 2   | LIV 3   | LIV 4   |
|---|---|---|---|---|
| Funzione istituzionale ex DPR 254/05  |   |   |   |   |
| Trasparenza, semplificazione e tutela   | C1 SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA  | C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI   | C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA   | C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel) |
|   |   |   |   | C1.1.1.2 Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati  |
| C1.1.1.3 Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche  |   |   |   |   |
| C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari  |   |   |   |   |
| C1.1.2 Procedure abilitative  | C1.1.2.1 Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti   |   |   |   |
| C1.1.2.2 Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)  |   |   |   |   |
| C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)  | C1.1.3.1 Assistenza per la costituzione delle start-up innovative secondo procedure semplificate  |   |   |   |
| C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello  | C1.1.4.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi abrogati, registri e ruoli periti ed esperti |   |   |   |
| C1.1.4.2 Vidimazione e bollatura libri (cartacei e digitali), formulari, vidimazione firme  |   |   |   |   |
| C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese   | C1.1.5.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni  |   |   |   |
| C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese  | C1.1.6.1 Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del RI e di divulgazione economica a supporto della PA   |   |   |   |
| C1.1.6.2 Accesso al patrimonio informativo delle imprese (RI) da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti  |   |   |   |   |
| C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA   | C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)   |   |   |   |
| C1.1.7b Operazioni d'Ufficio  | C1.1.7b.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio   |   |   |   |
| C1.2 GESTIONE SUAP E FASCICOLO ELETTRONICO DI IMPRESA   | C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA   | C1.2.1.1 Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti |   |   |
| C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese  | C1.2.2.1 Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP   |   |   |   |
| C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa   | C1.2.3.1 Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa   |   |   |   |
| C2 TUTELA E LEGALITÀ  | C2.1 TUTELA DELLA LEGALITÀ  | C2.1.1 Sportelli legalità   | C2.1.1.1 Raccolta, ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità  |   |
|   |   |   | C2.1.1.2 Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2401 cc  |   |
| C2.1.1.3 Gestione iniziative in favore di cittadini, scuole e imprese per la diffusione e la valorizzazione degli strumenti di trasparenza, l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticorruzione) |   |   |   |   |
| C2.1.1.4 Iniziative istituzionali ed attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità  |   |   |   |   |
| C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO   |   |   | C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale  | C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)   |
| C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori   |   |   | C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia etc                            |   |
| C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica   |   |   | C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)  |   |
| C2.3 INFORMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO SU SICUREZZA E CONFORMITÀ DEI PRODOTTI   |   |   | C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti  | C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (es. Iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio etc)                                |
| C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori   |   |   | C2.3.2.1 Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia) |   |
| C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE  |   |   | C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81  | C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti  |
| C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni   |   |   |   |   |
| C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)  |   |   |   |   |
| C2.5 METROLOGIA LEGALE  |   |   | C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica   | C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali  |
| C2.5.1.2 Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio  |   |   |   |   |
| C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)   |   |   |   |   |
| C2.5.1.4 Rilascio e tenuta del libretto metrologico telematico per strumenti di misura in servizio  |   |   |   |   |
| C2.5.1.5 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi   |   |   |   |   |
| C2.5.1.6 Attività svolte in qualità di Organismo notificato ai sensi della direttiva 2009/23/CE (NAVI)  |   |   |   |   |
| C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali   | C2.5.2.1 Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza   |   |   |   |
| C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi  | C2.5.3.1 Iscrizione, modifica e cancellazione degli assegnatori dal Registro degli assegnatori Diritti di aggio e marchio   |   |   |   |
| C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (Istruttoria, distribuzione punzioni etc)   |   |   |   |   |
| C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario  |   |   |   |   |
| C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI  | C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte  | C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale          |   |   |
| C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti  | C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari  |   |   |   |
| C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello   | C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti   |   |   |   |
| C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI   | C2.7.1 Servizi di arbitrato   | C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato  |   |   |
| C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale   | C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C   |   |   |   |
| C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento  | C2.7.3.1 Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)   |   |   |   |
| C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie   | C2.7.4.1 Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie   |   |   |   |
| C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)  | C2.7.5.1 Gestione di attività finalizzate al risanamento delle imprese in crisi   |   |   |   |
| C2.8 RILEVAZIONE PREZZI/TARIFE E BORSE MERCI  | C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione  | C2.8.1.1 Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di borsa/Commissioni di borsa   |   |   |
| C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe   | C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "mister prezzi"  |   |   |   |
| C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti etc)  |   |   |   |   |
| C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY E ORGANISMI  | C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticivinicolo-olio-altri prodotti tipici)   | C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticivinicolo-olio-altri prodotti tipici)  |   |   |
| C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (viticivinicolo-olio-altri prodotti tipici)  |   |   |   |   |
| C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE  | C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale  | C2.10.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali   |   |   |
| C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello   | C2.10.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità   |   |   |   |
| C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale   | C2.10.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale  |   |   |   |
| C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale   | C2.10.4.1 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)  |   |   |   |

|   | LIV 1  | LIV 2  | LIV 3  | LIV 4   |
|---|--|--|--|---|
| Funzione istituzionale ex DPR 254/05  | Tema (Macro Process)   | Funzione (Process)   | Servizio/Ambito (Sotto Process)  | Attività (Azioni)   |
| Sviluppo della competitività  | D1 INTERNAZIONALIZZAZIONE  | D1.1 SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ASSISTENZA ALL'EXPORT   | D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export   | D1.1.1.1 Servizi on line e off line di informazione e orientamento ai mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi  |
|   |  |  |  | D1.1.1.2 Corsi in materia di internazionalizzazione (orientamento al mercato, contrattualistica e fiscalità internazionale, strategie doganali e gestione della supply chain internazionale, ecc.)  |
|   |  |  |  | D1.1.1.3 Corsi specialistici e business focus su mercati esteri e ambiti tematici e settoriali (incluso web marketing ed e-commerce)  |
|   |  |  |  | D1.1.1.4 Workshop e country presentation di orientamento sull'estero  |
|   |  |  |  | D1.1.1.5 Corsi per manager in materia di internazionalizzazione (export manager) e finanza per l'internazionalizzazione (trade finance, accesso al credito, risk management)  |
|   |  |  |  | D1.1.1.6 Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE) anche attraverso sostegno economico per la partecipazione a fiere all'estero e/o internazionali in Italia  |
|   |  |  |  | D1.1.1.7 Servizio di informazione e assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali  |
|   |  |  |  | D1.1.2.1 Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati  |
|   |  |  |  | D1.1.2.2 Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese   |
|   |  |  |  | D1.1.2.3 Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere   |
|   | D1.1.2.4 Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero   |  |  |   |
|   | D1.1.2.5 Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP  |  |  |   |
|   | D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export   | D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) eventualmente attraverso forme di sostegno economico |  |   |
|   | D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)  |  |  |   |
|   | D2 DIGITALIZZAZIONE  | D2.1 GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE)   | D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale   | D2.1.1.1 Iniziative ed eventi, percorsi formativi di base, supporto informativo tramite guide su web, booklet di presentazione, call center e sportelli informativi sulle opportunità del piano I4.0, sul sistema di incentivi, sui programmi nazionali e regionali in favore della digitalizzazione dei processi, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale, etc |
|   |  |  |  | D2.1.2.1 Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva: assessment del grado di "maturità digitale"   |
|   |  |  |  | D2.1.3.1 Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)  |
|   |  |  |  | D2.1.4.1 Servizi personalizzati di assistenza e orientamento a domanda individuale: servizi di mentoring etc e iniziative di sostegno agli investimenti tecnologici delle imprese   |
| D2.1.5.1 Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali: Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi del PID  |  |  |  |   |
| D2.1.6.1 Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione: servizi di supporto legale, privacy e cybersecurity, servizi relativi ai "Punti di accesso alla normativa tecnica" e alla certificazione delle professioni in campo ICT, etc |  |  |  |   |
| D2.2.1.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)   |  |  |  |   |
| D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche  |  |  |  |   |
| D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica   |  |  |  |   |
| D2.2.3.2.1 Cassetto digitale  |  |  |  |   |
| D3 TURISMO E CULTURA  | D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI SETTORI DEL TURISMO E DELLA CULTURA   | D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali   | D3.1.1.1 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA   |   |
|   |  |  | D3.1.1.2 Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali  |   |
|   |  |  | D3.1.2.1 Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche, dei beni culturali e delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato etc)  |   |
|   |  |  | D3.1.2.2 Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali   |   |
|   |  |  | D3.1.2.3 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo e dei beni culturali   |   |
|   |  |  | D3.1.3.1 Organizzazione diretta e/o in rete di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali  |   |
|   |  |  | D3.1.4.1 Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo e dei beni culturali   |   |
|   |  |  | D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro  |   |
|   |  |  | D4.1.1.2 Orientamento in situazione (Organizzazione di "job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)  |   |
|   |  |  | D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova Impresa, sportelli FILO etc   |   |
| Sviluppo della competitività  | D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI  | D4.1 ORIENTAMENTO  | D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro  |   |
|   |  |  | D4.1.1.2 Orientamento in situazione (Organizzazione di "job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)  |   |
|   |  |  | D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova Impresa, sportelli FILO etc   |   |
|   |  |  | D4.1.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico a supporto della transizione scuola-lavoro e università-lavoro e servizi di orientamento all'autoimpiego (supporto al business planning, supporto alla coop. Sociale ed imprenditoria sociale etc)  |   |
|   |  |  | D4.2.1.1 Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/l.  |   |
|   |  |  | D4.2.1.2 Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza   |   |
|   |  |  | D4.2.1.3 Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento   |   |
|   |  |  | D4.2.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico - diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti - in materia di alternanza s/l (assistenza a scuole ed aziende, supporto alla progettazione di percorsi di alternanza, formazione per l'apprendistato, etc.) |   |
|   |  |  | D4.3.1.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione   |   |
|   |  |  | D4.3.1.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching   |   |
|   | D4.3.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di assistenza all'intermediazione della d/o di lavoro e qualificazione individuale         |  |  |   |
|   | D4.3.3.1 Iniziative e servizi per l'inserimento di giovani lavoratori stranieri e servizi per l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro  |  |  |   |
|   | D4.4.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti                        |  |  |   |
|   | D4.4.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, tutoraggio ed assistenza e di valutazione e certificazione delle competenze |  |  |   |
|   | D4.2 ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO   | D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro  | D4.2.1.1 Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/l.  |   |
|   |  |  | D4.2.1.2 Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza   |   |
|   |  |  | D4.2.1.3 Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento   |   |
|   |  |  | D4.2.2.1 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro   |   |
| D4.3.1.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)   |  |  |  |   |
| D4.3.1.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching  |  |  |  |   |
| D4.3.2.1 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro   |  |  |  |   |
| D4.3.3.1 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti   |  |  |  |   |
| D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO  | D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)  | D4.3.1.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione                                   |  |   |
|   |  | D4.3.1.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching   |  |   |
| D4.4 CERTIFICAZIONE COMPETENZE  | D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)  | D4.4.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti  |  |   |
|   |  | D4.4.2.1 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze  |  |   |

|                                      | LIV 1  | LIV 2  | LIV 3  | LIV 4   |
|--------------------------------------|--|--|--|---|
| Funzione Istituzionale ex DPR 254/05 | Tema (Macro Process)   | Funzione (Process)   | Servizio/Ambito (Sotto Process)  | Attività (Azioni)   |
| Sviluppo della competitività         | D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE   | D5.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE  | D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile  | D5.1.1.1 Organizzazione corsi di formazione diretta e/o in rete in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile   |
|                                      |  |  | D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile  | D5.1.2.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile   |
|                                      |  |  | D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale   | D5.1.3.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete in materia ambientale (Certificazione EMAS, ISO 14001, etc), energia e sviluppo sostenibile, servizi di audit e assistenza per progetti CSR, Certificazioni socio-ambientali (SAB800, ecc) eventualmente attraverso forme di sostegno economico |
|                                      |  | D5.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI  | D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)  | D5.2.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse   |
|                                      |  |  |  | D5.2.1.2 Gestione dei rapporti con il MATTM e PA locali   |
|                                      |  |  |  | D5.2.1.3 Esami responsabile tecnico   |
|                                      |  | D5.3 PRATICHE AMBIENTALI E TENUTA REGISTRI IN MATERIA AMBIENTALE                                 | D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali  | D5.3.1.1 Pratiche di iscrizione/modifica/cancellazione in registri ambientali: RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati (compresa assistenza informativa a compilazione/invio pratiche e gestione sospensioni, errori etc), raccolta MUD, rilascio dispositivi SISTRI etc                 |
|                                      |  |  |  | D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD  |
|                                      |  |  | D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD  | D5.3.3.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie   |
|                                      |  |  | D6.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO D'IMPRESA E DEI PRODOTTI   | D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up  |
|                                      | D6.2 QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI   | D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese                             | D6.1.2.1 Progetti, iniziative e servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese (Assistenza alla realizzazione di processi di delocalizzazione produttiva, Sviluppo Reti d'impresa, Servizi a supporto del superamento della crisi e del risanamento aziendale etc)  |   |
|                                      |  |  | D6.1.2.2 Partecipazione a comitati per la definizione e promozione (in raccordo con altri soggetti del territorio) di azioni e strumenti utili alla crescita e al consolidamento delle iniziative imprenditoriali nei diversi settori.   |   |
|                                      |  |  | D6.1.2.3 Sostegno all'accesso al credito mediante Confidi  |   |
|                                      |  |  | D6.1.2.4 Realizzazione e gestione di infrastrutture per lo sviluppo di imprese e territorio  |   |
|                                      |  | D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico                       | D6.1.3.1 Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle stazioni sperimentali   |   |
|                                      |  |  | D6.1.3.2 Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi: ricerca partner tecnologici, workshop e iniziative di brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici etc) assessment tecnologici, assistenza alle imprese per la partecipazione ai programmi europei di ricerca e sviluppo tecnologico (esempio Horizon 2020) e altri servizi per l'innovation management nelle PMI |   |
|                                      |  | D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa              | D6.1.4.1 Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa  |   |
|                                      |  | D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI | D6.2.1.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere   |   |
|                                      |  |  | D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere  | D6.2.2.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere, anche attraverso forme di sostegno economico   |
|                                      |  | D6.3 OSSERVATORI ECONOMICI   | D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi  | D6.3.1.1 Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi etc)  |
| Maggiorazione D. annuale             | E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE                            | E1.1 GESTIONE PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE                             | E1.1.1 Punto Impresa Digitale  | E1.1.1.1 Punto Impresa Digitale   |
|                                      |  |  | E1.1.2 Formazione lavoro   | E1.1.2.1 Formazione lavoro  |
|                                      |  |  | E1.1.3 Quadrilatero  | E1.1.3.1 Quadrilatero   |
|                                      |  |  | E1.1.4 Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali  | E1.1.4.1 Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali   |
|                                      |  |  | E1.1.5 Turismo   | E1.1.5.1 Turismo  |
|                                      |  |  | E1.1.6 Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario  | E1.1.6.1 Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario   |
| Altri servizi Camerale               | F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO   | F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE  | F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale  | F1.1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi e sale camerale per attività seminari, associative, promozionali di altri soggetti, locazione spazi per collocazione distributori di cibi e bevande, concessione spazi per mostre e altri eventi   |
|                                      |  |  | F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi  | F1.1.2.1 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi   |
|                                      |  |  | F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale  | F1.1.3.1 Accesso e consultazione biblioteca camerale  |
|                                      | F1.2 ALTRI SERVIZI DI ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE IN REGIME DI LIBERO MERCATO | F1.2.1 Servizi fieristici  | F1.2.1.1 Servizi fieristici erogati attraverso aziende speciali e partecipazioni   |   |
|                                      |  | F1.2.2 Servizi di laboratorio  | F1.2.2.1 Servizi di analisi chimico-merceologiche e altri servizi di laboratorio   |   |
|                                      |  | F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato   | F1.2.3.1 Servizi vari erogati in regime di libero mercato  |   |
| Fuori perimetro                      | Z1 EXTRA   | Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO  | Z1.1.1 Attività fuori perimetro  | Z1.1.1.1 Stazioni sperimentali  |
|                                      |  |  |  | Z1.1.2 Perti  |
|                                      |  |  |  | Z1.1.3 Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della missione camerale   |
| Gestione generale dell'ente          | G GESTIONE GENERALE DELL'ENTE  | ATTIVITÀ DI GOVERNO COMPLESSIVO DELL'ENTE (COMPETENZA DEL SOLO SEGRETARIO GENERALE)              | G Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)  | G Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)   |