



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

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

Approvato con Determina presidenziale n. 1  
del 27 gennaio 2026

# INDICE

---

<b>PREMESSA .....</b>	<b>2</b>
<b>1. SCHEDA ANAGRAFICA DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA .....</b>	<b>5</b>
1.1 Scheda anagrafica dell'Ente .....	5
1.2 <i>Mission</i> di Unioncamere Emilia-Romagna .....	5
1.3 Il perimetro delle attività svolte da Unioncamere Emilia-Romagna .....	6
1.4 Descrizione della struttura organizzativa .....	8
1.5 Le risorse economiche disponibili .....	13
1.6.1 Scenario prospettico 2025 e situazione congiunturale .....	16
6.2 Elementi di carattere normativo .....	22
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>23</b>
2.0 Albero della <i>performance</i> .....	23
2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	26
2.1.1 Semplificazione delle procedure .....	30
2.2 Performance operativa .....	32
2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure .....	33
2.2.2 Piena accessibilità fisica e digitale .....	34
2.2.3 Pari opportunità .....	35
2.2.4 Performance individuale .....	39
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	44
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno .....	44
2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno .....	48
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>60</b>
3.1 Struttura organizzativa .....	60
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	63
3.3 Fabbisogno del personale e di formazione .....	68
3.3.1 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze .....	76
<b>4. MODALITA' DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>78</b>
<b>5. ALLEGATI .....</b>	<b>79</b>

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, disposto 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 assicurarne la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

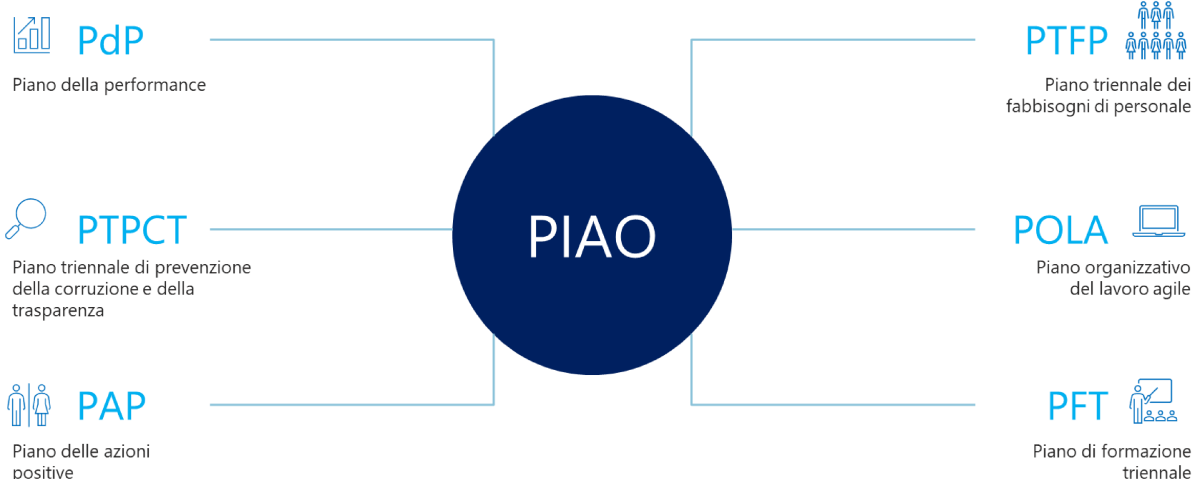
Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità ai suoi interlocutori, mediante una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione: le imprese, le associazioni, le istituzioni,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

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

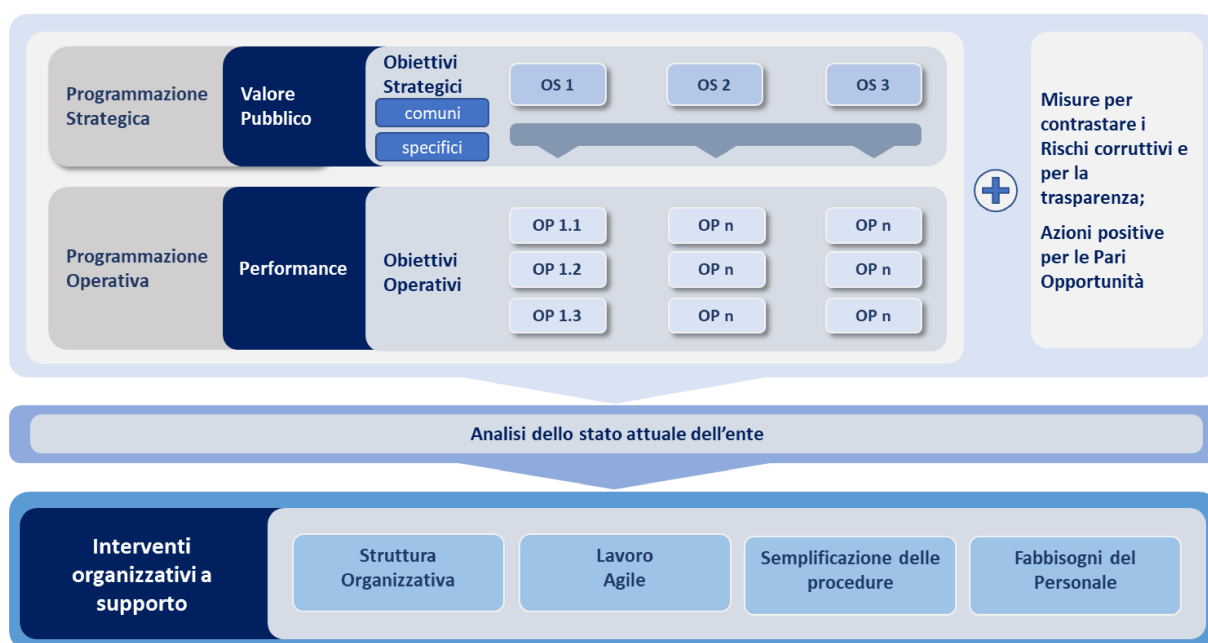
Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare le Linee strategiche triennali 2026-2028, il Preventivo 2026, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2026.

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Raccoglie i contenuti di vari documenti di programmazione, in precedenza 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 triennali di indirizzo definite dagli organi sono tradotte in obiettivi strategici, 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 relativo al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nonostante sia stato completato con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022 e l’approvazione del DM 132 del 24 giugno 2022, presenta alcune problematiche interpretative, specie in riferimento alle semplificazioni previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, nel cui alveo rientra Unioncamere Emilia-Romagna, che 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, del DPR 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" e del DM 132 del 30 giugno 2022, che definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ed anche delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

# 1. SCHEDA ANAGRAFICA DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

---

## 1.1 Scheda anagrafica dell'Ente

L'Unione regionale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura dell'Emilia-Romagna ha la propria sede in Bologna, V.le Aldo Moro 62, 40127. Il codice fiscale è 80062830379, la Partita Iva è 02294450370, la PEC è [unioncamereemiliaromagna@legalmail.it](mailto:unioncamereemiliaromagna@legalmail.it), l'indirizzo di posta elettronica è [segreteria@rer.camcom.it](mailto:segreteria@rer.camcom.it), il sito web istituzionale è alla pagina <https://www.ucer.camcom.it/>. Il telefono è 051 6377011. Il [Presidente](#) è Valerio Veronesi. Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2025 è di 16 unità (vedi § 3. Organizzazione e capitale umano).

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

- chi siamo;
- cosa facciamo;
- come operiamo.

## 1.2 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, stabilendo che "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 amministratori, 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**.

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

L'art.6, comma 1, del D.Lgs. 2019/2016 prevede 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. 219/2016 le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi indicati nella tabella che segue:

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

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 tre ambiti (competitività e sviluppo delle imprese, commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo, competitività del sistema camerale), a loro 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 4 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 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1	Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
			A1.2	Compliance normativa
			A1.3	Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1	Gestione e supporto organi
			A2.2	Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3	Protocollo e gestione documentale
			A2.4	Rilevazioni statistiche
		A3 Comunicazione	A3.1	Comunicazione
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1	Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1	Acquisti
			B2.2	Patrimonio e servizi di sede
PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1	Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
			C1.2	Gestione SUAP
		C2 Tutela e regolazione	C2.1	Tutela della proprietà industriale
			C2.2	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4	Sanzioni amministrative
			C2.5	Metrologia legale
			C2.6	Registro nazionale dei protesti
			C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8	Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
			C2.9	Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo

PROCESSI PRIMARI	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
			D2.2	Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1	Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1	Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
			D4.2	Orientamento alla creazione d'impresa
			D4.3	Certificazione competenze
		D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
			D5.2	Tenuta albo gestori ambientali
			D5.3	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
			D6.2	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
			D6.3	Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
			D6.4	Osservatori economici e rilevazioni statistiche
	Maggiorazione Diritto annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1	Doppia transizione digitale ed ecologica
			E1.2	Formazione lavoro
			E1.3	Quadrilatero
			E1.4	Internazionalizzazione
			E1.5	Turismo
	Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1	Valorizzazione patrimonio camerale
			F1.2	Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
	Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1	Formazione lavoro

## 1.4 Descrizione della struttura organizzativa

### L'assetto istituzionale – gli Organi

Il **Presidente** ha la rappresentanza legale e sostanziale dell'Unione regionale, dura in carica 3 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 dal 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:

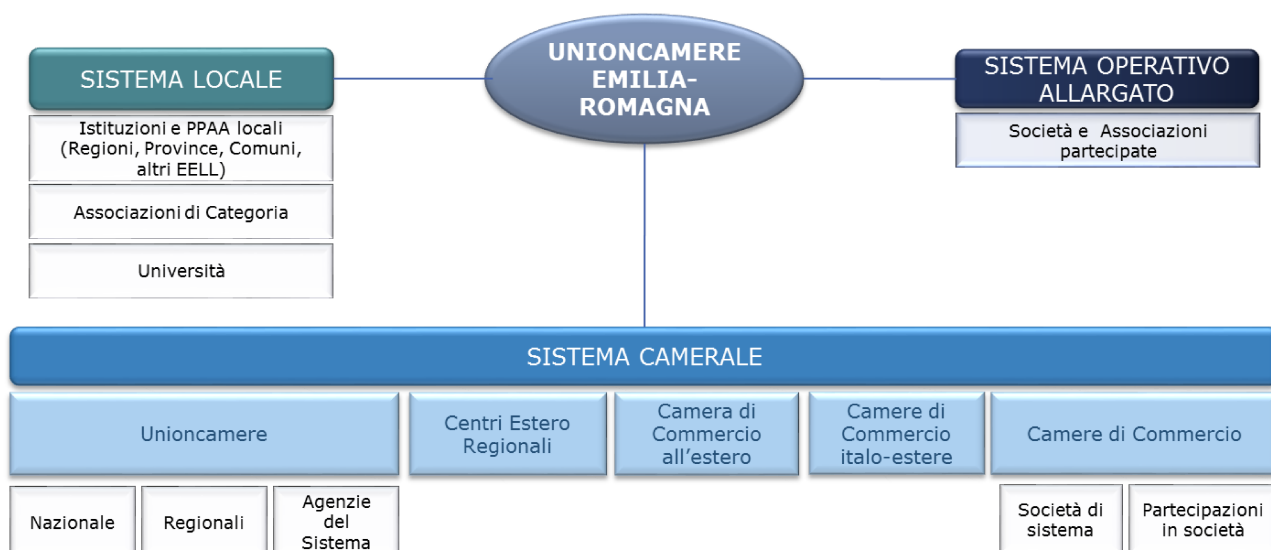
- Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria
- Relaziona sulla corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione
- Certifica i risultati patrimoniali e finanziari ottenuti.

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*.

## Il sistema di Governance integrata

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

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. Di seguito si riportano gli accordi in vigore e quelli che si intende proporre nel corso del 2026

Mappa	Obiettivo	Iniziativa
A2.1	032 - Competitività del sistema camerale	Accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna
		Addendum all'accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna

Mappa	Obiettivo	Iniziativa
A2.1	032 - Competitività del sistema camerale	Convenzione con Assemblea Legislativa 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
C2.1	012 - Regolazione dei mercati	Protocollo con Enti vari in tema di fruibilità dei dati dell'Albo Nazionale Gestori Ambientali
D1.1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Protocollo punti SEI (internazionalizzazione)
		Accordo con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), Casa del Made in Italy dell’Emilia-Romagna, dell’Umbria e della Marche.
D3.1		Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per Osservatorio Turismo
		Accordo biennale con la Regione Emilia-Romagna per la promozione turistica
		Accordo con Regione Emilia-Romagna per la realizzazione del progetto europeo di interesse comune denominato "Libeccio - Sustainability of Tourism by Enhancing Cooperation and Digitalization"
		Convenzione con APT Servizi Srl finalizzata all'organizzazione dell'evento Motor Valley Fest
		Convenzione con APT per realizzazione programmi sul turismo
		Protocollo Assessorato Agricoltura Regione Emilia-Romagna per promozione prodotti agroalimentari
D4.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Protocolli sull’orientamento al lavoro (con Centro Tecnico del Commercio, CTC - Az. Speciale CCIAA BO)
		Convenzione con Regione Emilia-Romagna per bando parità di genere
D6.1		Protocollo di collaborazione con la Regione Emilia – Romagna sullo sviluppo delle infrastrutture
		Accordo con ART - ER per il coordinamento dell'attività di studio sull'economia e la società regionale
D6.3		Protocollo con la Regione Emilia-Romagna per l'attuazione delle misure di sostegno di cui all'art.27 della L.R.11/2022 finalizzato all'ottenimento da parte delle imprese delle asseverazioni di conformità dei contratti di lavoro (ASSE.CO)
D6.4		Convenzione con Regione per Osservatori Artigianato e Cooperazione

## 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 17 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "[Partecipazioni e Quote](#)" è pari a € 369.350.46 (cfr. l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2024).



Mappa	Obiettivo strategico	Denominazione	Patrimonio netto al 31/12/2024	% possesso	Valori Bilancio 31/12/2024
D2	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Infocamere S.c.p.a.	53.121.549	0,76%	14.899,78
		Consorzio per l'innovazione tecnologica DINTEC S.c.r.l.	1.149.632	0,25%	890,00
		Reggio Emilia Innovazione S.C.a r.l. in liquidazione	- 5.044	0,03%	0,00
D4		IFOA Ente	5.231.419	1,55%	71.787,51
		IFOA management S.r.l.	227.401	8,82%	4.500,00
		Centro Studi Tagliacarne srl	1.225.926	0,40%	4.499,75
D6	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Art-er Scpa	1.910.631	4,19%	60.311,72
		Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a.	220.879.000	0,04%	12.216,91
		Uniontrasporti s.c. a r.l.	574.990	5,28%	4.530,70
		Ecocerved s.c.r.l.	6.873.364	0,93%	15.647,09
D1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Promos Italia s.c.rl.	2.603.215	1,00%	20.000,00
		Agroqualità S.p.a.	7.261.108	0,97%	18.070,83
D3		Isnart S.c.p.a.	704.518	0,67%	1.766,59
		APT Servizi S.r.l.	656.376	49,00%	126.531,94
A1	032 - Competitività del sistema camerale	Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione	338.735	0,06%	0,00
		IC Outsourcing	5.366.761	0,03%	1.100,00
		TecnoServiceCamere S.c.p.a.	5.472.923	0,67%	12.597,64

## 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

Nel 2026 al momento in cui si scrive sono previsti i progetti indicati nella tabella di seguito riportata.



Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	
D4	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Progetto Competenza per le imprese FP 2025-2026	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
D5		Progetto Transizione energetica FP 2025-2026	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Progetto seminari ambientali 2025/2026	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
D6		Progetto Infrastrutture F.P. 2025-2026	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Progetto MOSAIC	SEPR	
		Progetto Libeccio	REGIONE EMILIA-ROMAGNA	
		Progetto EEN SIMPLER	FINLOMBARDA	
		Bando Asseco parità di genere	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio Artigianato RER	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio Congiuntura CDC	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio Cooperazione RER	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio turismo RER	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Scenari di previsione CDC	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio Gemello digitale	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
		Osservatorio Bper	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
D1		016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Progetto Deliziando	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA
			Progetti F.P. 2025-2026: Internazionalizzazione	UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA
D3	APT Motor Valley fest		APT	
	Progetti F.P. 2025-2026: Sostegno del Turismo		UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
E2	Progetto 20% APT iniziative per il turismo		UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT	
E4	Progetto 20% - Osservatorio internazionalizzazione RER-CDC		UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT	

Nel 2026 uno degli obiettivi prioritari, come evidenziato nel Programma annuale di attività, sarà quello di garantire il rafforzamento delle logiche di sistema, anche mediante la razionalizzazione di alcuni servizi delle Camere di commercio, per generare economie di scala e liberare risorse camerali (non solo finanziarie) per i territori che, anche in conseguenza dell'attuale contesto economico, richiedono uno sforzo consistente da parte di tutti i principali soggetti di governo locale.

## 1.5 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 2024](#).

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

		Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preventivo 2026
Quote associative delle CCIAA		1.611.236	1.620.276	1.632.355	1.578.202	1.586.153	1.967.795	2.058.412
Contributi e finanziamento progetti		1.855.770	2.152.829	1.909.934	2.535.069	1.891.695	2.223.374	1.937.997
Proventi da gestione di servizi		195.549	130.165	148.562	61.674	27.502	48.663	66.500
Proventi correnti		3.662.555	3.903.270	3.690.851	4.174.945	3.505.350	4.239.832	4.062.909
Personale		1.362.888	1.385.362	1.315.710	1.350.047	1.217.418	1.200.164	1.149.000
Costi di funzionamento	Organi Istituzionali	19.256	10.927	10.301	10.410	9.853	11.307	16.000
	Altri costi di funzionamento	642.467	605.159	598.747	475.119	447.421	436.872	932.266
Interventi economici		1.865.868	1.830.371	1.803.339	2.014.469	1.533.530	1.893.869	1.901.092
Ammortamenti e accantonamenti		20.302	18.958	215.816	393.955	393.954	692.828	64.551
Oneri correnti		3.910.781	3.850.777	3.943.913	4.244.000	3.602.176	4.235.040	4.062.909
Risultato Gestione corrente		- 248.226	52.493	- 253.062	-69.055	-96.826	4.792	-
Risultato Gestione finanziaria		45.775	4.924	4.448	4.962	3.796	4.550	-
Risultato Gestione straordinaria							2.338	-
Rettifiche Attivo patrimoniale								
Utilizzo fondo rischi		202.451	-	248.614	64.093	93.030	-	-
Risultato economico della gestione		-	57.417	-	-	-	11.680	-

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto risultati abbastanza critici sino al 2023, quando per evitare di chiudere in disavanzo, si è scelto di utilizzare il fondo rischi. 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 riuscivano più a darvi adeguata copertura.

Per questa ragione, nella riunione del 14 novembre 2023, con delibera n. 79, la Giunta ha approvato un incremento della quota associativa anche al fine di attuare una revisione delle funzioni di UCER e della progettazione di nuovi servizi in forma associata per le CCIAA della Regione.

Di converso, i contributi ed i finanziamenti dei progetti, oltre a finanziare gli interventi economici, sostengono parte delle spese correnti.

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

	Anno	Anno	Anno	Anno	Anno	Anno
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	37.827	30.630	22.215	13.870	5.526	824
Immobilizzazioni finanziarie	351.609	370.047	388.312	393.812	369.350	369.350
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>389.436</b>	<b>400.677</b>	<b>410.527</b>	<b>407.682</b>	<b>374.876</b>	<b>370.174</b>
Crediti di funzionamento	1.155.901	1.584.783	910.595	1.381.262	1.015.704	807.221
Attività finanziarie	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	7.036.524	8.758.406	7.757.989	12.500.020	7.512.267	14.475.743
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>8.192.425</b>	<b>10.343.189</b>	<b>8.668.584</b>	<b>13.881.282</b>	<b>8.527.971</b>	<b>15.282.964</b>
Ratei e risconti attivi	2.730	127.206	8.773	13.762	11.490	9.465
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>8.584.591</b>	<b>10.871.072</b>	<b>9.087.884</b>	<b>14.302.726</b>	<b>8.914.337</b>	<b>15.662.603</b>

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

	Anno	Anno	Anno	Anno	Anno	Anno
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	650.342	695.619	682.629	742.895	703.816	572.077
Debiti di funzionamento	3.039.467	5.210.496	3.489.269	8.322.153	2.680.443	9.788.465
Fondi per rischi e oneri	1.049.786	1.059.786	1.018.573	1.340.264	1.632.669	1.392.971
Ratei e risconti passivi	5.000	7.760	-	-	-	-
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.744.595</b>	<b>6.973.661</b>	<b>5.190.471</b>	<b>10.405.312</b>	<b>5.016.928</b>	<b>11.753.513</b>
Patrimonio dell'associazione	3.814.994	3.814.994	3.872.410	3.872.410	3.872.410	3.872.410
Altre riserve	25.002	25.000	25.003	25.004	24.999	25.000
Risultato economico dell'esercizio	-	57.417	-	-	-	11.680
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.839.996</b>	<b>3.897.411</b>	<b>3.897.413</b>	<b>3.897.414</b>	<b>3.897.409</b>	<b>3.909.090</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:

- buona 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	2024
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	54%
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	55%
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	54%

### 1.6.1 Scenario prospettico 2025 e situazione congiunturale

L'incertezza che aveva caratterizzato il passaggio tra il 2024 e il 2025 non solo si è confermata nell'anno che si è appena chiuso, ma si è strutturata in un **nuovo paradigma di frammentazione globale** nel passaggio dal 2025 al 2026. Se l'anno scorso l'economia faceva i conti con i contraccolpi dei diversi ambiti di conflitto e tensione, oggi ci troviamo di fronte a una ridefinizione sistemica dei flussi commerciali, dei rapporti politici e degli ambiti della spesa pubblica.

**Geopolitica e crisi permanenti** - Il quadro conflittuale si è stabilizzato in una sorta di **instabilità permanente**: all'irrisolto conflitto in Ucraina e alla complessa fase di transizione in Siria, si è aggiunta una gestione estremamente difficile del post-conflitto in Medio Oriente, che continua a influenzare i costi della logistica marittima (specialmente lungo la nevralgica rotta del Mar Rosso). Questi fattori hanno definitivamente sancito la fine dell'era dell'energia a basso costo e della stabilità delle catene del valore europee.

**Il ritorno del protezionismo e il dualismo USA-Cina** - Il cambiamento più significativo dell'ultimo anno riguarda l'inasprimento delle politiche commerciali. L'**Amministrazione USA**, nel corso del 2025, ha dato seguito alle premesse protezionistiche, implementando tariffe e barriere non tariffarie mirate non solo a contenere l'espansione cinese, ma anche a ridurre il deficit commerciale USA nei confronti dei partner storici, inclusa l'Unione Europea. Questo ha messo in crisi il modello di crescita europeo basato, da una parte, sul surplus commerciale e sulla fornitura di beni a tecnologia intermedia (come l'automotive) verso il mercato nord-americano e, dall'altra parte, sulla fornitura di macchinari per l'automazione dell'industria manifatturiera asiatica.

**Geopolitica e difesa: il peso del nuovo assetto occidentale** - Un'ulteriore manifestazione della tensione internazionale è costituita dalla nuova politica di difesa dell'Occidente. La crescente pressione degli Stati Uniti affinché i partner europei incrementino il proprio contributo alla sicurezza collettiva — in linea con i nuovi e più ambiziosi obiettivi NATO sulla spesa militare rispetto al PIL — pone l'Unione Europea di fronte a scelte strutturali.

Per un Paese come l'**Italia**, caratterizzato da margini di manovra fiscali estremamente contenuti, questo scenario impone una complessa riallocazione delle risorse pubbliche sotto rigidi vincoli di bilancio. Il rischio concreto è la necessità di spostare ingenti capitali da settori cruciali per la coesione sociale interna — come **sanità, istruzione, pensioni e welfare** — verso il comparto militare. Tale spostamento non è privo di conseguenze economiche poiché la velocità imposta al riarmo spesso non consente un contestuale sviluppo dell'industria della difesa interno all'UE, orientando gli acquisti — giocoforza — verso l'esterno. Per l'Italia, ciò può tradursi in un indebolimento della domanda interna (già stagnante a seguito della debole dinamica salariale) a favore dell'importazione di beni e servizi per la difesa, drenando risorse dal circuito economico nazionale.

**Le transizioni gemelle: clima e Intelligenza Artificiale** - Sullo sfondo di questo quadro di incertezza si innestano le sfide epocali della transizione ecologica, resa urgente dall'evidenza del cambiamento climatico, e della rivoluzione impressa dall'**Intelligenza Artificiale**. Su quest'ultimo fronte, l'Unione Europea sconta una dipendenza tecnologica quasi totale dai colossi mondiali, replicando pericolosamente gli schemi di subalternità già visti nelle precedenti fasi della rivoluzione ICT. La capacità di governare queste transizioni, senza disporre di un'autonomia strategica nelle tecnologie digitali, rappresenta una delle principali incognite per la tenuta del sistema produttivo europeo e regionale.

**La sfida per l'Europa e il manifatturiero** - Il "Vecchio Continente" si trova oggi stretto tra diverse pressioni:

- **a monte**: la necessità di garantire materie prime critiche per la transizione digitale ed ecologica, spesso controllate da Paesi fuori dall'area di influenza occidentale;
- **a valle**: la maggior difficoltà di accesso ai mercati di sbocco tradizionali a causa delle spinte sovraniste globali, da una parte, e, dall'altra parte, dalla incipiente sovrapproduzione cinese che scoraggia l'investimento in ulteriore automazione industriale;

- **sul mercato interno:** la politica dei dazi USA ha dirottato molta produzione asiatica verso l'UE determinando una crescente concorrenza alle produzioni interne all'Unione;
- **nelle politiche di bilancio:** gestire l'impatto di una spesa pubblica nazionale che, dovendo privilegiare la difesa, potrebbe ridurre il sostegno ai consumi interni e ai servizi sociali, pilastri del modello di benessere regionale.

**Impatti sulla catena del valore** - il successo economico europeo dell'ultimo ventennio, fondato sull'integrazione profonda delle catene del valore globali (*Global Value Chains*), sta lasciando il posto a logiche di "**friend-shoring**" e "**near-shoring**". Per un'area a forte vocazione esportatrice come l'Emilia-Romagna, questo si traduce nella necessità di riposizionare le proprie filiere, puntando su una maggiore autonomia tecnologica e su una diversificazione dei mercati che bilanci il calo della domanda transatlantica e russa.

**Fattori di resilienza e opportunità: verso una nuova competitività** - nonostante il quadro complesso, emergono segnali di reazione e nuove opportunità derivanti dalle risposte di politica economica dei principali partner europei:

- **il rilancio industriale tedesco:** il massiccio piano di spesa pubblica e investimenti strutturali varato dalla Germania per la modernizzazione delle proprie infrastrutture e per la transizione energetica rappresenta un'opportunità strategica per la manifattura emiliano-romagnola. Essendo la regione un partner fondamentale delle filiere tedesche, la ripresa degli ordinativi di beni strumentali e componenti ad alto valore aggiunto potrebbe compensare la contrazione della domanda di consumo tradizionale;
- **l'accelerazione dell'autonomia strategica europea:** la risposta dell'UE alla dipendenza tecnologica sta prendendo forma attraverso nuovi strumenti di finanziamento per la sovranità industriale. Questo si traduce in incentivi per la produzione interna di tecnologie critiche (semiconduttori, batterie, software industriale), ambiti in cui l'ecosistema dell'Emilia-Romagna, grazie al Tecnopolo di Bologna e alla rete dell'alta tecnologia, può giocare un ruolo di leadership europea;
- **resilienza delle "filiere corte":** la tendenza al *near-shoring* (riavvicinamento delle produzioni) sta premiando la qualità e l'affidabilità dei fornitori locali. Le imprese regionali, caratterizzate da flessibilità e capacità di personalizzazione, sono posizionate idealmente per intercettare la domanda di quei grandi gruppi europei che stanno accorciando le catene di fornitura per ridurre i rischi geopolitici;
- **il PNRR e la modernizzazione del sistema Paese:** la fase di messa a terra dei progetti del PNRR continua a sostenere la domanda interna nel settore delle costruzioni e dei servizi avanzati, fungendo da ammortizzatore rispetto al rallentamento dell'export e favorendo l'aggiornamento infrastrutturale digitale della regione.

**In sintesi:** Il 2026 si apre con la consapevolezza che il benessere europeo non è più un dato acquisito, ma una variabile dipendente dalla capacità di navigare in un mondo dove il commercio, la tecnologia e la spesa militare sono diventati i principali strumenti di pressione geopolitica. Tuttavia, proprio la necessità di una maggiore autonomia strategica europea e i piani di investimento dei partner storici offrono all'Emilia-Romagna l'occasione per evolvere il proprio modello produttivo verso standard di eccellenza ancora più elevati e tecnologicamente indipendenti.

Se questo è vero per l'Europa nel suo complesso, lo è, a maggior ragione, per Germania ed Italia che sono i due paesi UE ad avere il maggior saldo commerciale manifatturiero attivo con l'estero. All'interno di un'economia mondiale complessivamente in rallentamento, infatti, a frenare maggiormente sono i Paesi dell'area Euro e, in particolare, Germania (+0,3 per cento e +0,9 per cento le previsioni di variazione del PIL 2025 e 2026, previsioni ora in fase di revisione) e Italia (rispettivamente, +0,5 per cento e +0,7 per cento le ultime corrispondenti previsioni per il nostro paese).

Nel contesto nazionale, la cosa è ancor più vera per l'Emilia-Romagna che è la regione che vanta, di gran lunga, la maggior propensione all'export (oltre 14.000 euro di export pro-capite) e la maggior incidenza dell'export sul PIL (prossima al 44 per cento). Secondo gli ultimi dati a disposizione dell'Area studi di

Unioncamere Emilia-Romagna, si stima che nel 2025 il **Pil emiliano-romagnolo** sia cresciuto dello 0,6 per cento, per il 2026 si stima un analogo incremento, 0,9 per cento.

Per quel che riguarda l'**occupazione**, secondo i dati Istat<sup>1</sup>, sono due milioni e 156mila gli occupati in Emilia-Romagna nel 2025, oltre 21mila in più rispetto all'anno precedente. L'aumento dell'occupazione ha riguardato sia gli uomini, sia le donne, anche se con composizione diverse tra addetti indipendenti ed occupati. Il tasso di occupazione è aumentato ulteriormente e si colloca al 71,5 per cento (il più alto a livello nazionale), percentuale che è pari al 78,8 per i maschi e al 64,0 per cento per le femmine.

Infine, per quanto riguarda la disoccupazione, il tasso regionale (15-74 anni) nella media dei primi tre trimestri del 2025 è pari al 4,3%, a fronte del 4,2% registrato nel 2024 e del 5,4% del 2019. A livello settoriale, la crescita dell'occupazione in regione è sostenuta principalmente dal terziario e dalle costruzioni, che più che compensano la contrazione dell'industria in senso stretto e del comparto agricoltura, silvicoltura e pesca.

Con riferimento alle **imprese attive**, al 30 settembre 2025, si è registrata una diminuzione oltre 2mila e 700 unità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Se si allarga lo sguardo all'ultimo decennio la riduzione delle imprese è stata di oltre 21mila unità. La contestuale crescita dell'occupazione testimonia (+120 mila addetti per le imprese della regione negli utili 10 anni) la presenza di un processo di concentrazione e rafforzamento della struttura imprenditoriale regionale.

Tuttavia, alla contrazione del numero delle aziende contribuisce anche una minor dinamica delle iscrizioni. Nell'ultimo anno si contano 843 imprese femminili in meno, le giovanili perdono 240 unità, le aziende straniere, invece, crescono di oltre 1.200. Le società femminili incidono sul totale delle imprese per una quota del 21,3 per cento, le giovanili rappresentano il 7,4 per cento, le straniere salgono ulteriormente al 14,6 per cento.

Per quanto riguarda i **macrosettori di attività**, secondo i dati dell'osservatorio congiunturale del Sistema Camerale dell'Emilia-Romagna, per l'industria manifatturiera prosegue la tendenza alla riduzione dell'attività industriale che, iniziata nel secondo trimestre 2023, si è progressivamente attenuata nel corso del 2025. Tra gennaio e settembre, la produzione regionale si è ridotta dell'1,7 per cento su base annua, un dato in miglioramento rispetto al calo del 3,3 per cento registrato nello stesso periodo dell'anno precedente.

Dal punto di vista settoriale tiene l'alimentare (+1,2 per cento), mentre è in difficoltà il comparto della moda (-4 per cento). La contrazione della produzione risulta più accentuata per le imprese di piccola dimensione (-2,4 per cento); tuttavia, l'incertezza che caratterizza lo scenario internazionale ha penalizzato anche le imprese più grandi (-1,7 per cento), che hanno potuto contare su un minor apporto delle esportazioni rispetto al passato.

Per il settore delle costruzioni, dopo il triennio di espansione (2021-2023) spinto dai bonus edilizi, il 2024 ha segnato il primo arretramento. Nel 2025 la tendenza negativa è proseguita, accentuandosi in primavera per poi mostrare un lieve segnale positivo nel trimestre estivo. Complessivamente, nei primi nove mesi dell'anno il volume d'affari a prezzi correnti è calato dell'1,0 per cento, una flessione comunque più contenuta rispetto all'anno precedente.

Va evidenziato che l'entità della contrazione sia inversamente proporzionale alla dimensione d'impresa: per le aziende con meno di 9 addetti il calo del volume d'affari si attesta al -2,3 per cento, mentre per le società con almeno 50 addetti la variazione assume segno positivo (+0,9 per cento).

I servizi, che valgono quasi due terzi dell'economia regionale, mostrano una buona capacità di tenuta: nel 2025 il valore aggiunto è stimato in aumento dello 0,4 per cento. Le attese per il 2026 sono di una accelerazione al +1,2 per cento<sup>2</sup>. Secondo la rilevazione congiunturale del Sistema camerale regionale, le vendite al dettaglio a prezzi correnti hanno registrato un calo dello 0,5 per cento nei primi nove mesi del 2025.

---

<sup>1</sup> Media mobile annuale (dati al terzo trimestre del 2025 rispetto allo stesso trimestre del 2024)

<sup>2</sup> Dati prospettici provvisori Prometeia, ottobre 2025



La contrazione ha risparmiato le sole imprese di grandi dimensioni che hanno registrato un aumento dell'1,0 per cento. La rilevanza della dimensione è confermata anche dal format distributivo: ad aumentare le vendite sono solo gli iper, super e grandi magazzini (+2,9 per cento); gli esercizi alimentari perdono lo 0,5 per cento, quelli non alimentari riportano una flessione più ampia (-1,7 per cento, con un -3,6 per cento per i negozi di abbigliamento). Queste variazioni non tengono conto dell'aumento dei prezzi. Considerando l'inflazione (indice dei prezzi al consumo +1,9 per cento), il calo in termini reali appare ancora più marcato.

Sull'andamento dei dati del comparto turistico per il 2025 hanno inciso in maniera rilevante, oltre al protrarsi della guerra in Ucraina e della conflittualità in Medio-Oriente, il rimbalzo dopo la definitiva chiusura dell'emergenza pandemica con la spinta ai viaggi anche a lungo raggio. L'industria turistica regionale ha chiuso i primi dieci mesi del 2025<sup>3</sup> con un aumento delle presenze turistiche di oltre il 3 per cento. Si tratta di un dato positivo, ma inferiore alla variazione degli arrivi (+6,2 per cento).

Ne risulta una contrazione della permanenza media, dovuta alla maggior diffusione degli short break e alla minor incidenza delle villeggiature lunghe. Le presenze risultano sostanzialmente stazionarie negli alberghi (+0,2 per cento) e in aumento nelle strutture extra-alberghiere (+9,6 per cento), in particolare negli alloggi privati (+26,4 per cento), nei B&B (+13,5 per cento) e negli alloggi in affitto imprenditoriale (+12,6 per cento). Sebbene la scelta dell'extra-alberghiero sia una tendenza reale, l'entità della variazione risente anche dell'entrata in vigore del Codice Identificativo Nazionale (CIN), che ha fatto emergere statisticamente molti soggetti prima non rilevati.

Per quel che riguarda l'agricoltura, il bilancio delle colture è in chiaroscuro: la produzione di frumento tenero cala per il quarto anno consecutivo e quella di frumento duro rimane stabile, mentre si registra un notevole aumento per il mais. Nel comparto frutticolo cresce la produzione di pere, ma nettarine e pesche segnano una flessione superiore al 10 per cento.

In ambito zootecnico, l'offerta limitata sostiene i prezzi dei bovini. Cresce la produzione di Grana Padano e Parmigiano Reggiano, con quotazioni che hanno toccato livelli record. I prezzi dei suini mostrano una tendenza cedente, pur rimanendo sopra la media quinquennale. In rialzo i prezzi di polli, tacchini e uova, mentre flettono quelli dei conigli.

Per quanto riguarda il **commercio estero**, nei primi nove mesi del 2025, le imprese emiliano-romagnole hanno esportato per 66,7 miliardi di euro (a valori correnti) confermando la seconda posizione dell'Emilia-Romagna tra le regioni italiane, con il 13,1 per cento delle vendite estere nazionali. L'export regionale mostra una timida ripresa (+0,5 per cento nei primi nove mesi), con un terzo trimestre (+1,6 per cento) che sembra interrompere la flessione di inizio anno. Tuttavia, permane l'incertezza dello scenario internazionale che, combinato con politiche protezionistiche, ha determinato un andamento di basso profilo del commercio estero regionale.

Nei primi nove mesi dell'anno prosegue la crescita delle esportazioni di prodotti agricoli (+18,3 per cento) e alimentari (+9,3 per cento), mentre è in forte difficoltà il sistema moda (-6,4 per cento). Oltre la metà dell'export regionale riguarda la metalmeccanica: in lieve flessione tutti i comparti che la compongono, solo i mezzi di trasporto registrano un modesto incremento (+0,7 per cento). Dal punto di vista dei mercati di riferimento, la Germania (+6,7 per cento) ha superato gli Stati Uniti (-7,5 per cento) come primo partner commerciale dell'Emilia-Romagna.

Anche a seguito dell'imposizione dei dazi da parte degli USA, l'appartenenza dell'Italia ad un grande mercato unico pare essere di importanza strategica. Da notare anche la diminuzione dell'export del 16 per cento verso

---

<sup>3</sup> L'analisi fa riferimento ai dati raccolti dalla Regione per conto di Istat. Nel momento in cui questo documento viene redatto, infatti, è iniziato un processo di profonda revisione della metodologia dell'Osservatorio regionale sul turismo, realizzato da Regione e Unioncamere Emilia-Romagna. Tradizionalmente basata sulla rivalutazione delle statistiche ufficiali tramite panel di operatori e indicatori indiretti (autostrade, aeroporti, consumi elettrici/alimentari), la metodologia è ora in corso di integrazione con il progetto Tourism Data Platform di APT Servizi. Si tratta di un "gemello digitale" turistico che – integrando anche numerosi big data e avvalendosi di strumenti di intelligenza artificiale – mira a migliorare la qualità dell'informazione statistica per un processo decisionale sempre più consapevole.



la Cina: figlia della crisi immobiliare e del calo della domanda interna cinese ma anche di politiche che puntano all'autosufficienza della Cina per alcuni prodotti, molti dei quali caratterizzanti il portafoglio regionale.

Per quel che riguarda il **credito**, secondo i dati forniti dalla Banca d'Italia, i prestiti all'economia regionale sono tornati a crescere (+1,7 per cento), invertendo il segno negativo dell'anno precedente. A trainare sono le famiglie consumatrici (+3,6 per cento), mentre le imprese mostrano ancora una contrazione (-1,0 per cento), seppur attenuata rispetto al 2024. Parallelamente, i depositi tornano ad aumentare (+1,9 per cento), segnale di un atteggiamento attendista delle imprese che preferiscono accumulare liquidità a fronte dell'incertezza. Il tasso di deterioramento del credito rimane fisiologico (1,5 per cento), ma con un forte peggioramento nelle costruzioni (sofferenze all'8,6 per cento).

Migliora nettamente il clima di fiducia. Secondo l'Osservatorio sul credito di Unioncamere e Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, il rapporto tra banche e imprese segna una svolta positiva nel corso 2025. Grazie al calo dei tassi BCE (scesi dal 4,5% al 2%), la soddisfazione delle imprese per i costi del credito è tornata a superare il 50%, recuperando il terreno perso dopo la pandemia. Mentre l'accesso al credito (quantità e tempi) resta solido per quasi l'80% delle aziende, il miglioramento non è uguale per tutti: Agroalimentare e Metalmeccanica guidano la ripresa, mentre l'Edilizia resta in forte affanno a causa della fine degli incentivi fiscali e di un aumento delle insolvenze.

**Scenari di previsione:** Secondo gli Scenari per le economie locali di Prometeia dello scorso ottobre la crescita del prodotto interno lordo si manterrà stabile nel 2026 (+0,9 per cento), sostenuta dall'aumento dell'occupazione, dei consumi, ma soprattutto, delle esportazioni. La crescita economica proseguirà, anche se con minore intensità, nel 2027 (+0,6 per cento), quando il Pil dovrebbe continuare a salire trainato dai consumi, dall'occupazione e – soprattutto – dalla domanda estera, nonostante il calo degli investimenti. L'anno prossimo, se saranno confermate le previsioni ora disponibili, l'Emilia-Romagna sarà la prima regione italiana per crescita davanti a Lazio e Piemonte ma con una crescita (+0,9 per cento) che non si discosta significativamente da quanto previsto per l'Italia, +0,7 per cento.

anno 2025 (provvisorio)(\*)

Prodotto interno lordo	+0,6%
Valore aggiunto:	
- Industria	+0,9%
- Costruzioni	+2,2%
- Servizi	+0,4%
Occupazione	+1,0%
Tasso di disoccupazione	4,3%



Registro delle imprese

3° trimestre 2025

Imprese attive	-0,7%
Agricoltura	-2,1%
Industria	-0,8%
Costruzioni	+0,9%
Commercio	-2,3%
Altri servizi (diversi dal commercio) (**)	+1,9%

Indagine congiunturale

3° trimestre 2025 (cumulato)

Industria, produzione	-1,7%
Costruzioni, volume d'affari	-1,0%
Commercio al dettaglio, vendite	-0,5%

Commercio estero

3° trimestre 2025 (cumulato)

Esportazioni	+0,5%
--------------	-------

Turismo

Ottobre 2025 (cumulato) (\*\*\*)

Arrivi	11.795.000
Variazione arrivi sul 2024	+6,1%
Presenze	40.794.000
Variazione presenze sul 2024	+3,0%

(\*) Scenari per le economie locali, Prometeia, ottobre 2025

(\*\*) Il passaggio al nuovo Ateco rende complesso il confronto delle imprese dei servizi diverse dal commercio fra 2025 e 2024

(\*\*\*) I valori sono quelli raccolti dalla Regione per conto di Istat. Si veda la precedente nota numero 3

## 6.2 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 disposto dal D.lgs 219-2016 e la ridefinizione delle dotazioni organiche.

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



## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il DPR 81/2022 ed il DM 132/2022, ai fini della semplificazione, hanno previsto che le amministrazioni con meno di 50 dipendenti non siano tenute a valorizzare le sezioni sul Valore Pubblico, lasciando vigente il Piano della *Performance*. L'Unione regionale, privilegiando la visione integrata auspicata dal PIAO, ha inteso far confluire comunque la pianificazione strategica ed operativa nel presente documento.

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro 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 e quindi fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali.

### RIEPILOGO

Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b> 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>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b> 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> Gli obiettivi intendono agire direttamente sull'Unione in caduta sull'intero sistema camerale della regione	1.1 - Semplificazione amministrativa
	A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi
	A1.2 - <i>Compliance</i> normativa

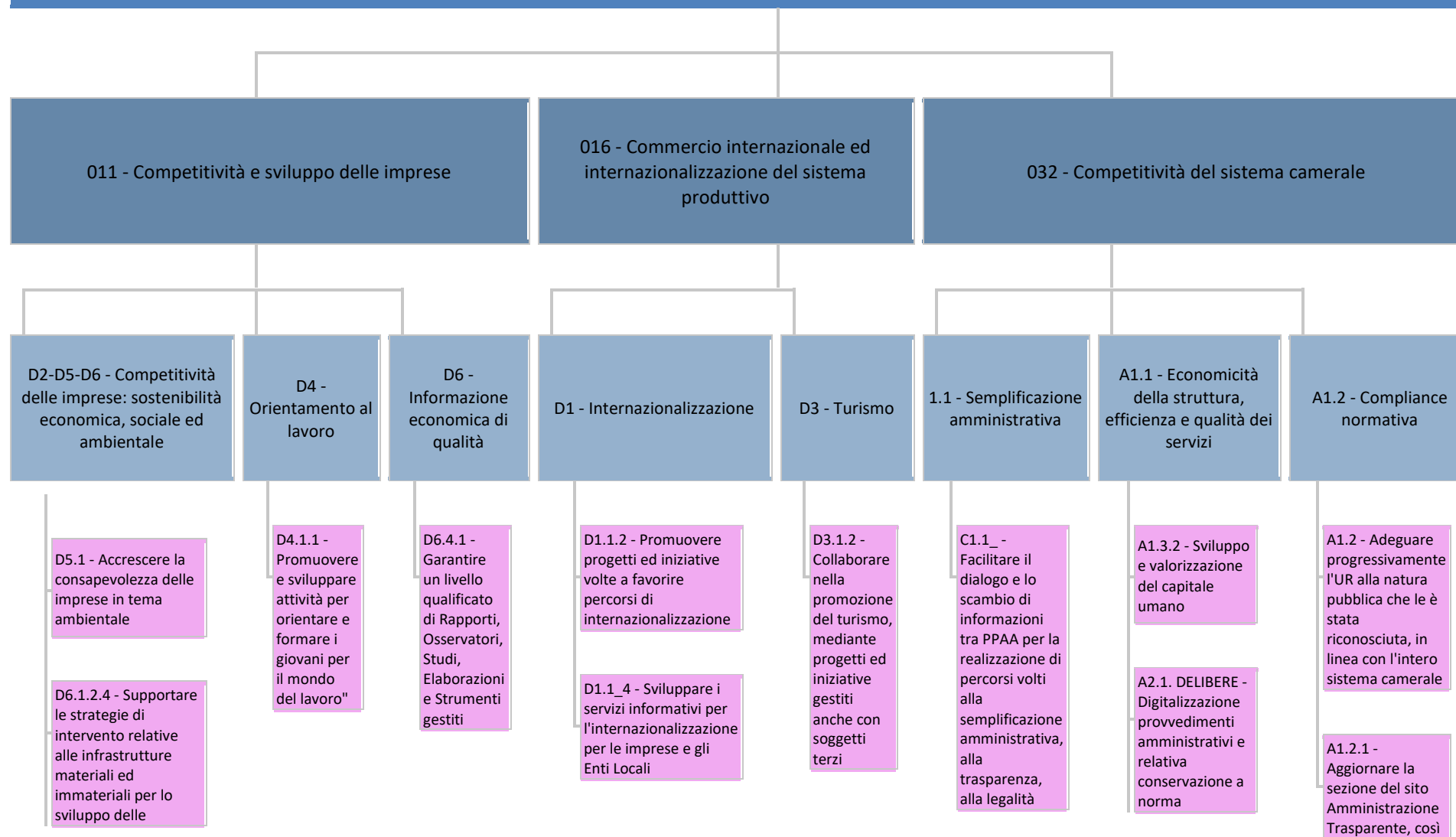
### 2.0 Albero della *performance*

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

Si riporta di seguito l'Albero della *performance* 2026-2028 in formato grafico.

Nell'allegato 1 è rappresentato completo di indicatori e target.

## Contribuire allo sviluppo economico dell'Emilia-Romagna



imprese e del  
territorio

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

come  
normativamente  
previsto

A3.1.1\_CRM -  
Migliorare la  
gestione delle  
relazioni con  
imprese,  
stakeholders e  
tutti i potenziali  
utenti  
dell'Unione  
regionale

B3.2.1\_1 -  
Efficientare la  
gestione delle  
attività contabili  
ed  
amministrative

SERVIZI  
ASSOCIATI -  
Incrementare i  
servizi associati  
forniti  
dall'Unione  
regionale al  
sistema  
camerale della  
regione

## 2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici

011 - Competitività e sviluppo delle imprese							
Obiettivo strategico	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale (Peso: 33,34%)						
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo						
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività delle imprese (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività delle imprese (Fonte Rilevazione interna)	2.382 N.	2.083 N.	2.677 N.	>= 1.750 N.	>= 1.750 N.	>= 1.750 N.

Obiettivo strategico	D4 - Orientamento al lavoro (Peso: 33,33%)						
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo						
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Fonte Rilevazione interna)	3 N.	3 N.	7 N.	>= 4 N.	>= 4 N.	>= 4 N.

Obiettivo strategico	D6 - Informazione economica di qualità (Peso: 33,33%)						
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo						
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D6.3.1_4 Livello di copertura dei settori economici mediante indagini statistiche (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	D6.3.1_41 Numero di settori per cui è stata realizzata almeno un'indagine economica/statistica nell'anno "n" / D6.3.1_40 Numero settori economici identificati come significativi nell'economia dell'Emilia-Romagna (Fonte Rilevazione interna)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	>= 94,00 %	>= 94,00 %	>= 94,00 %

D6.3.1_1 Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	D6.3.1_1 Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione (Fonte Rilevazione interna)	33,00 N.	30,00 N.	30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.
D6.3.1_5 Numero convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) relative agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa (Peso: 40,00%) (Tipologia: Volume)	D6.3.1_5 Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa (Fonte rilevazione interna)	5,00 N.	5,00 N.	5,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.

#### 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

Obiettivo strategico		D1 - Internazionalizzazione (Peso: 50,00%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D1_ADESIONE Grado di adesione delle imprese ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UCER (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D1.1.2_11 N. imprese aderenti ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UR / D1.1.2_21 Numero iniziative proposte nell'ambito dei programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UR (Fonte Rilevazione interna)	17,66 N.	23,96 N.	15,61 N.	>= 20,00 N.	>= 20,00 N.	>= 20,00 N.
D1_IMPRESA Imprese partecipanti ai programmi di internazionalizzazione posti in essere o coordinati da UR (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D1.1.2 N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER al netto dei progetti nazionali. + D1.1_F.P. N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sul fondo perequativo realizzate o coordinate dall'UCER + D1.1_20% N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sull'incremento del 20% di diritto annuale realizzate o coordinate da UCER (Fonte Rilevazione interna)	565,00 N.	575,00 N.	484,00 N.	>= 600,00 N.	>= 600,00 N.	>= 600,00 N.



Obiettivo strategico		D3 - Turismo (Peso: 50,00%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D3.1.1_4 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D3.1.1_4 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA (Fonte Rilevazione interna)	8,00 N.	8,00 N.	7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.
D3.1.2_1 Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D3.1.2_1 Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica (Fonte rilevazione interna)	13,00 N.	13,00 N.	7,00 N.	>= 6,00 N.	>= 6,00 N.	>= 6,00 N.

032 - Competitività del sistema camerale							
Obiettivo strategico		1.1 - Semplificazione amministrativa (Peso: 33,33%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
C1.1 Livello di coinvolgimento di soggetti istituzionali detentori delle banche dati che confluiscono nel DATA HUB coordinato da UCER (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	C1.1_1 Numero di soggetti istituzionali detentori di banche dati confluite nel DATA HUB coordinato da UCER (Fonte Rilevazione interna)	7,00 N.	7,00 N.	7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.

Obiettivo strategico		A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi (Peso: 33,34%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
EC1 Incidenza costi strutturali (Peso: 20,00%) (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 (Fonte Bilancio d'esercizio)	57,43 %	38,92 %	N/D	<= 56 %	<= 56 %	<= 56 %
B3.2_PCC Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficienza)	RitPagamenti Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (Fonte PCC)	-18,56 gg	-20,15 gg	-20,83 gg	<= -12 gg	<= -12 gg	<= 12 gg
SERVIZI.OFFERTI Grado di disponibilità di servizi da parte di UCER alle CCIAA della regione (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	SERVIZI.OFFERTI N. servizi resi disponibili da UCER alle CCIAA della regione (Fonte Rilevazione interna)	1,00 N.	3,00 N.	3,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.

Obiettivo strategico		A1.2 - Compliance normativa (Peso: 33,33%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		002 - Indirizzo politico					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
A1.2.1_1 Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente (Peso: 50,00%) (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 (Fonte Sito UR)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	>= 95 %	>= 95 %	>= 95 %
A1.2.1_2 Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione (Peso: 50,00%) (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 (Fonte Rilevazione interna)	95,65 %	100,00 %	100,00 %	>= 92 %	>= 92 %	>= 92 %

## 2.1.1 Semplificazione delle procedure

Nel 2026 Unioncamere Emilia-Romagna 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.

### Scheda Obiettivo strategico

Codice:

Titolo:

**1.1**

**Semplificazione amministrativa**

Descrizione:

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.

Ambito strategico (AS):

032 - **Competitività del sistema camerale**

MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico PROGRAMMA - 003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza Apportare valore aggiunto all’azione delle Camere di commercio della regione, attraverso il coordinamento, la gestione associata e la realizzazione di attività, perseguendo efficienza gestionale ed organizzativa dell’Unione, quale acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese

Peso su AS:

33,33%

Risorse economiche:

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

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

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

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

Classificazione COFOG:

Servizi generali delle amministrazioni pubbliche Servizi generali (1.3)

Indicatori (50%)			Target
100,00%	<p>C1.1 - Livello di coinvolgimento di soggetti istituzionali detentori delle banche dati che confluiscono nel DATA HUB coordinato da UCER</p> <p>Misura la capacità di UCER di coinvolgere soggetti diversi detentori di banche dati nel DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto</p>	Efficacia	>= 7 N.
Obiettivi operativi (50%)			Target
100,00%	<p>C1.1_ - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità</p> <p>Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità</p>		
60,00%	<p>DATA.HUB - Numero database di soggetti istituzionali confluiti e mantenuti nel DATA HUB coordinato da UCER</p> <p>Il punto di partenza del progetto è stata la messa in comune dei dati a disposizione della Pubblica Amministrazione e utilizzabile ai fini delle analisi statistiche ed economiche. L'obiettivo primario è quello di mantenere e consolidare all'interno di un unico sistema di interrogazione i dati riferiti alle singole imprese provenienti da database di soggetti istituzionali differenti.</p>	Efficacia	>= 11 N.
20,00%	<p>PABLO-TRADER - Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER</p> <p>Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER</p>	Efficacia	Entro 30-06-2026
20,00%	<p>SODDISF. ASS.LEG.E-R - Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa</p> <p>Analisi dell'impatto, in particolare economico-occupazionale, delle disposizioni normative dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, in risposta all'Assemblea legislativa E.-R., realizzate analizzando i dati del DATA HUB sviluppato da Unioncamere regionale. Le analisi vengono svolte in collaborazione con altri Istituti (Cineca, Art-ER, ...)</p>	Efficacia	100,00 %

## 2.2 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 (Peso: 33,34%)	D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale (Peso: 33,33%)
		D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio (Peso: 33,33%)
		SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione (Peso: 33,34%)
	D4 - Orientamento al lavoro (Peso: 33,33%)	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" (Peso: 100,00%)
	D6 - Informazione economica di qualità (Peso: 33,33%)	D6.4.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti (Peso: 100,00%)
<b>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>	D1 - Internazionalizzazione (Peso: 50,00%)	D1.1.2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione (Peso: 50,00%)
		D1.1_4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali (Peso: 50,00%)
	D3 - Turismo (Peso: 50,00%)	D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi (Peso: 100,00%)
<b>032 - Competitività del sistema camerale</b>	1.1 - Semplificazione amministrativa (Peso: 33,33%)	C1.1_ - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità (Peso: 100,00%)
	A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi (Peso: 33,34%)	A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano (Peso: 20,00%)
		A2.1 DELIBERE - Digitalizzazione provvedimenti amministrativi e relativa conservazione a norma (Peso: 20,00%)
		A3.1.1_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale (Peso: 20,00%)
		B3.2.1_1 - Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative (Peso: 20,00%)
	A1.2 - Compliance normativa (Peso: 33,33%)	SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione (Peso: 20,00%)
		A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale (Peso: 50,00%)
		A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto (Peso: 50,00%)

Per non appesantire la leggibilità del documento, la descrizione puntuale degli obiettivi operativi 2026-2028, completa di indicatori e target, viene riportata nell'allegato 1.

## 2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

Nel 2026 Unioncamere Emilia-Romagna ha programmato uno specifico obiettivo operativo, volto a estendere alle delibere di Giunta e di Consiglio la digitalizzazione del documento, mediante firma digitale, e relativa conservazione a norma.

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

### Scheda Obiettivo operativo

Codice:	Titolo:																																
<b>A2.1.1.DELIBERE Digitalizzazione provvedimenti amministrativi e relativa conservazione a norma</b>																																	
Descrizione:	Unità organizzative coinvolte:																																
Estensione alle delibere di Giunta e di Consiglio della digitalizzazione del documento, mediante firma digitale, e relativa conservazione a norma	Staff SG - Segreteria Direzionale																																
Obiettivo strategico (OS):	Peso indicator Differenziazione Peso indicatori per Unità organizzativa:																																
A1.1 - <b>Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi</b> Perseguire l'efficienza gestionale e organizzativa della struttura e monitorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, quali acceleratori delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese. A1.1 - Performance camerale A1.3 - Organizzazione camerale																																	
Peso su OS:	Risorse economiche:																																
20,00%																																	
<table><thead><tr><th colspan="2">Indicatori</th><th>Target</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="2">DELIBERE - Digitalizzazione procedimento di creazione e conservazione provvedimenti amministrativi</td><td></td></tr><tr><td>Digitalizzazione provvedimenti amministrativi, mediante applicativo GDEL, a partire dal secondo semestre 2026</td><td>Efficacia</td><td>&gt;= 90,00 %</td></tr></tbody></table>		Indicatori		Target	DELIBERE - Digitalizzazione procedimento di creazione e conservazione provvedimenti amministrativi			Digitalizzazione provvedimenti amministrativi, mediante applicativo GDEL, a partire dal secondo semestre 2026	Efficacia	>= 90,00 %																							
Indicatori		Target																															
DELIBERE - Digitalizzazione procedimento di creazione e conservazione provvedimenti amministrativi																																	
Digitalizzazione provvedimenti amministrativi, mediante applicativo GDEL, a partire dal secondo semestre 2026	Efficacia	>= 90,00 %																															
<table><tr><td rowspan="5">Ente</td><td>Area Amministrazione</td><td>Area Azioni di sistema</td><td>Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti</td><td>Staff SG - Controllo di gestione</td><td>Staff SG - Segreteria Direzionale</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>100,00%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Ente	Area Amministrazione	Area Azioni di sistema	Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	Staff SG - Controllo di gestione	Staff SG - Segreteria Direzionale																					100,00%					
Ente	Area Amministrazione		Area Azioni di sistema	Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	Staff SG - Controllo di gestione	Staff SG - Segreteria Direzionale																											
100,00%																																	

## 2.2.2 Piena accessibilità fisica e digitale

Sulla G.U. n.9 del 12.1.2024 è stato pubblicato il D.Lgs 222/2023, entrato in vigore il 13 gennaio 2024, recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità. L'obiettivo dichiarato è quello di garantire l'accessibilità alle pubbliche amministrazioni da parte delle persone con disabilità e l'uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità presso le pubbliche amministrazioni sul territorio nazionale al fine della loro piena inclusione. A questo fine sono stati programmati ulteriori obiettivi di performance, assegnati anche ai dirigenti quali obiettivi individuali (vedi infra).

Con determinazione dirigenziale n. 3 del 22 gennaio 2024 è stato nominato il Dr. Guido Caselli quale Responsabile dei processi di inserimento in ambiente di lavoro delle persone con disabilità, ai sensi dell'art. 39-ter e del D. Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e dell'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021 n. 80 così come modificati dal D. Lgs. 13 dicembre 2023 n. 222.

### ACCESSIBILITA' DIGITALE

A proposito dell'accessibilità digitale, si fa innanzitutto riferimento agli obiettivi di accessibilità relativi al sito web istituzionale della dell'Unione regionale, pubblicati sul sito istituzionale nell'area "Amministrazione trasparente" – Altri contenuti – Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati, obiettivi.

L'accessibilità del sito istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna per quanto riguarda le persone con disabilità visiva è stata ulteriormente incrementata con la pubblicazione di tutte le news e dei nuovi documenti, che rende possibile il necessario supporto agli strumenti di ausilio messi a disposizione dai principali sistemi operativi, come il TalkBack (lo screen reader di Google integrato nei sistemi Android per consentire di utilizzare i dispositivi senza la necessità di guardare lo schermo, interagendo con l'utilizzo del tocco e la funzione di lettura vocale) e il VoiceOver (l'utility integrata per la lettura dello schermo che descrive ad alta voce ciò che appare sullo schermo del computer e legge il testo presente nei documenti e nelle finestre).

Nel corso del 2025, 8 associazioni rappresentative delle persone con disabilità nelle modalità previste dall'art. 5 del D.Lgs. n. 222 del 13 dicembre 2023, sono state invitate a formulare pareri su quanto predisposto nel PIAO 2024 per migliorare l'accessibilità fisica e digitale dell'Ente; in risposta a tale invito non sono giunte richieste. Sempre nel 2025 è stata avviata la produzione in via sperimentale di documenti con il "easy to read facile da leggere e da capire" e in CAA, richiesta da Anfass Emilia-Romagna, in modo da facilitare anche le persone con disabilità intellettive e disturbi nel neurosviluppo nella sezione "Comunicati stampa 2025 " del sito web istituzionale dell'Ente. Nel 2026 detta sperimentazione verrà estesa alla sezione Notizie ed eventi 2026 del sito istituzionale.

### ACCESSIBILITA' DIGITALE DIPENDENTI

Dal 2012 i sistemi informativi interni sono interamente accessibili da remoto dai dipendenti, grazie al VDI (Desktop Virtual Infrastructure). Il VDI ha reso possibile, a livello emergenziale nel 2020 e successivamente in via ordinaria, l'organizzazione del lavoro agile.

### ACCESSIBILITA' FISICA

Unioncamere Emilia-Romagna non ha uffici aperti al pubblico. La sede è conforme alle norme sulle barriere architettoniche del Decreto Legislativo 81/08. L'edificio dispone di ascensori. Per consentire una migliore accessibilità fisica, nel 2024 per le persone con disabilità visive sono state previste misure facilitative quali una mappa dei luoghi in braille per ogni piano dell'edificio, e pannelli segnaletici con formati dai caratteri sufficientemente visibili e/o a rilievo. Per quanto attiene al tema dell'accessibilità fisica, dalla suddetta consultazione con le associazioni rappresentative delle persone con disabilità non sono giunte proposte. L'ente nel 2025 ha predisposto una segnaletica per indicare i percorsi agevolati all'interno dell'edificio.

## 2.2.3 Pari opportunità

### IL GENERE

L'imprenditoria femminile rappresenta più di un quinto della compagine imprenditoriale dell'Emilia-Romagna (il 21,3% delle imprese attive) e, sebbene la tendenza all'aumento delle imprese attive maturata durante i primi due anni di emergenza Covid si sia in seguito interrotta a seguito dell'apparire di nuove criticità (guerra in Ucraina, conflitto in Medio-Oriente, costo e approvvigionamento delle materie prime, più di recente, tensioni commerciali con gli USA), manifesta un buon livello di resilienza. Considerando gli ultimi anni, infatti, le imprese femminili o sono aumentate mentre il complesso delle imprese diminuiva o sono diminuite più lentamente del totale delle imprese. L'ultimo anno ha fatto eccezione, con le imprese femminili che si sono contratte dell'1,0 per cento a fronte della contrazione dello 0,7 per cento del totale delle imprese.

La tendenza appena delineata non ha interessato allo stesso modo tutti i settori di attività economica. In particolare, analizzando gli ultimi dati disponibili, risulta un aumento dei servizi diversi dal commercio a fronte di una contrazione di commercio e costruzioni, tendenza che si registra già da alcuni anni.

Allargando l'orizzonte agli ultimi 10 anni, le tendenze consolidate che emergono sono, da una parte, l'aumento del settore dei servizi diversi dal commercio e, dall'altra, la contrazione delle imprese femminili agricole e del commercio affiancate da una variazione della composizione in termini di forme societarie (aumento delle società di capitali e riduzione delle ditte individuali e delle società di persone).

### 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 fisiologicamente destinata a superare il limite di età oltre il quale un'impresa non è più considerata giovanile. Ne consegue che, diversamente dalle imprese femminili o di stranieri, le imprese giovanili diminuiscono non solo per il cessare della loro attività (o per la modifica della loro compagine societaria) ma anche a seguito del fisiologico scorrere del tempo.

Al netto di questa doverosa precisazione, si nota come, dalla fine del 2018, l'andamento delle imprese giovanili regionali sia risultato migliore di quello a livello nazionale, con la sola eccezione del secondo semestre 2020. Con l'avvio del 2021 il tasso di variazione delle imprese giovanili regionali è divenuto positivo e sostenuto e ha decisamente sopravanzato quello nazionale. Si tratta di una variazione sostenuta soprattutto dal settore delle costruzioni e dei servizi diversi dal commercio. Nell'ultimo anno le imprese giovanili hanno riportato una contrazione (-0,8 per cento) sostanzialmente assimilabile a quella del complesso delle imprese (-0,7 per cento).

Va poi notato come le imprese a conduzione giovanile rimangono una minoranza rispetto al totale imprese: la popolazione in età da lavoro sotto i trentacinque anni rappresenta quasi il 30 per cento del totale popolazione in età lavorativa, mentre le imprese giovanili raggiungono solamente il 7,4 per cento del totale delle imprese<sup>4</sup>.

Tra i pilastri fondamentali per il successo di una nuova iniziativa imprenditoriale figurano certamente le cosiddette competenze trasversali (o *soft skills*). Si tratta di un bagaglio di abilità che, pur non essendo riconducibili a uno specifico settore merceologico, risultano indispensabili per governare la complessità di qualsiasi contesto organizzativo. Mentre le competenze tecniche (*hard skills*) definiscono il "cosa" un'impresa produce, le competenze trasversali determinano il "come" essa opera e reagisce alle sfide del mercato. In particolare, capacità come la comunicazione efficace, l'empatia, il problem solving e la gestione dei conflitti sono fondamentali a ogni livello aziendale ed in ogni settore. Risulta, dunque, prioritario investire in percorsi che

---

<sup>4</sup> Le analisi presentate in questo paragrafo sono relative all'ultimo trimestre disponibile nel quale l'algoritmo di identificazione del tipo di impresa (femminile, giovanile e di stranieri) viene applicato da Unioncamere nazionale al Registro delle imprese. Questa scelta deriva dalla necessità di dar conto del complesso delle variazioni inerenti alla tipologia di imprese di volta in volta oggetto di analisi. Durante gli altri trimestri dell'anno, infatti, le variazioni registrate sono "lorde" e restituirebbero solo le vicende delle imprese classificate come giovanili, femminili e di stranieri in occasione del trimestre preso ad oggetto.



aumentino la consapevolezza dei giovani su questi temi. È necessario che una solida coscienza trasversale integri la preparazione tecnica fornita dai canali d'istruzione tradizionali, creando profili professionali ibridi, capaci non solo di possedere il sapere, ma di tradurlo con efficacia in valore imprenditoriale.

A questo riguardo, le attività previste da Unioncamere Emilia-Romagna nel 2026 colgono i frutti di quelle svolte negli anni passati che hanno visto il Sistema lavorare molto, nell'ambito del Fondo di perequazione, sulla consapevolezza degli studenti dell'importanza, ai fini di una efficace transizione dalla scuola al mondo del lavoro, delle competenze trasversali, in particolare di quelle c.d. imprenditoriali. A tal fine verranno promossi corsi in cui gli studenti partecipanti sperimenteranno concretamente alcune attività utili per il loro futuro di imprenditori, attraverso la conoscenza dei vari servizi offerti e delle funzioni svolte dalle Camere di commercio. Si favorirà inoltre nei giovani lo sviluppo di una mentalità "imprenditoriale", costruita sulla capacità di auto-analisi di sé e delle proprie competenze distintive, sulla riflessione personale e l'auto-orientamento in merito al futuro ambito professionale e lavorativo, oltreché sulla consapevolezza dell'importanza della connessione tra avvio di impresa e innovazione tecnologica (con particolare riferimento al tema della digitalizzazione) e sociale e dell'impatto dell'intelligenza artificiale nei diversi ambiti aziendali.

In coerenza con gli obiettivi in particolare del Fondo di Perequazione, il sistema camerale regionale, con il coordinamento di Unioncamere Emilia – Romagna, rafforzerà poi il proprio impegno anche per consolidare i Servizi Nuova Impresa delle Camere di commercio della regione, rivolti ad aspiranti e neo imprenditori, per tutti coloro, cioè, soprattutto giovani e donne, che vogliano sviluppare una loro idea imprenditoriale e necessitino di un supporto nel percorso per la creazione della loro impresa

#### Scheda Obiettivo strategico

Codice: Titolo:

**D4 Orientamento al lavoro**

Descrizione:

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 competenze

Ambito strategico (AS):

011- Competitività e sviluppo delle imprese

PROGRAMMA - 005 - Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo. Promuovere le attività del sistema camerale, tese a sviluppare la competitività delle imprese, favorendone il raccordo con la programmazione e le azioni degli altri attori economici, in primis l'Ente Regione

Peso su AS:

33,33%

Risorse economiche:

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

Competitività e sviluppo imprese

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

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

Classificazione COFOG:

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

Indicatori (50%)		Target	
100,00%	D4.1.2 - Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione Numero iniziative pianificate da UR nelle quali siano coinvolte tutte le province della regione	Efficacia	>= 4 N.
Obiettivi operativi (50%)		Target	
100,00%	D4.1.1- Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" 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.		
25,00%	D4.1.1.CAMP.RADIOF.- N. campagne promozionali radiofoniche realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" Realizzare una campagna promozionale a livello regionale, nell'ambito del progetto di Fondo Perequativo "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia	>= 3 N.
25,00%	D4.1.1.CAMP.SOCIAL- N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia	>= 3 N.
25,00%	D4.1.2.PERCORSI- N. percorsi di educazione imprenditoriale rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Secondari Superiori di Secondo grado e ITS N. percorsi di educazione imprenditoriale rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Secondari Superiori di Secondo grado e ITS , realizzate nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia	>= 50 N.
25,00%	D4.2.SEMINARI- N. seminari di supporto all'imprenditorialità N. seminari di supporto all'imprenditorialità	Efficacia	>= 6 N.

## 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 14,6 per cento sul totale regionale, in aumento dall'11,7 per cento di sette anni fa. Questo tipo di imprese è aumentato di oltre 1.200 unità anche quest'anno, a fronte della contrazione complessiva dello 0,7 per cento del complesso delle imprese attive in regione.

La tendenza alla crescita delle imprese di stranieri non ha caratterizzato tutti i macrosettori di attività economica. È stata particolarmente rapida nei servizi diversi dal commercio a fronte di una flessione nel settore dell'industria e del commercio. La consistenza delle imprese non straniere invece si è ridotta in tutti i macrosettori sia pure in modo non omogeneo, ma particolarmente nel commercio<sup>5</sup>.

## 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. Detto Piano è tra gli adempimenti che il DPR 81/2022 ha disapplicato, in quanto assorbito dal PIAO.

Il DM n. 132/2022, che stabilisce il contenuto del PIAO, all'art. 6 prevede per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti la non obbligatorietà della definizione degli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Cionondimeno, Unioncamere Emilia-Romagna, anche a seguito della richiamata 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 – e per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D. Lgs 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", ha costituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G.), ex Art. 57, c. 1 D.Lgs. 165/2001, con determina dirigenziale n. 68 del 28 settembre 2023.

Il C.U.G. ha compiti propositivi, consultivi e di verifica ed ha collaborato con l'Amministrazione per predisporre annualmente il Piano di azioni positive, azioni volte alla rimozione degli ostacoli che impediscono la realizzazione delle pari opportunità, dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro. In tale veste, il C.U.G. nel corso del 2025 ha formulato le seguenti proposte:

- a) promuovere la partecipazione al corso di formazione "In prima linea contro ogni discriminazione", reso disponibile dalla piattaforma Syllabus, che mira a rafforzare le conoscenze e le competenze in materia di pari opportunità e a fornire strumenti operativi per la prevenzione delle discriminazioni e la promozione del benessere organizzativo;

---

<sup>5</sup> Le analisi presentate in questo paragrafo sono relative all'ultimo trimestre disponibile nel quale l'algoritmo di identificazione del tipo di impresa (femminile, giovanile e di stranieri) viene applicato da Unioncamere nazionale al Registro delle imprese. Questa scelta deriva dalla necessità di dar conto del complesso delle variazioni inerenti alla tipologia di imprese di volta in volta oggetto di analisi. Durante gli altri trimestri dell'anno, infatti, le variazioni registrate sono "lorde" e restituirebbero solo le vicende delle imprese classificate come giovanili, femminili e di stranieri in occasione del trimestre preso ad oggetto.

- b) promuovere la partecipazione al corso di formazione “Leadership al femminile”, disponibile sulla piattaforma IFEL, per colmare eventuali divari nell’accesso da parte delle donne alle posizioni apicali. Il percorso formativo in questione è ideato per far capire qual è oggi lo stato della leadership femminile negli enti locali e nella pubblica amministrazione in generale, e quali spazi di crescita esistono;

Il C.U.G. ha inoltre ribadito il favore all'introduzione all'interno dell'Unione regionale del Lavoro Agile, tramite la sperimentazione avviata con l'accordo sottoscritto tra l'Amministrazione, le Organizzazioni Sindacali e le RSA 29 novembre 2022, per la possibilità che questo istituto introduca nell'agevolare l'equilibrio tra responsabilità e impegni familiari/professionali, migliorare il disagio di chi risiede in comuni diversi dalla sede di lavoro, nell'ottica della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, del risparmio energetico e della diminuzione dell'inquinamento, incentivando un clima organizzativo più positivo. L'auspicio espresso è che l'esperienza del lavoro agile maturata nel contesto aziendale possa consolidarsi e svilupparsi nel corso del 2026, nella prospettiva di renderla strutturale, tenendo nel debito conto le reciproche necessità e prospettando nuove possibilità di esecuzione della prestazione in modalità lavoro agile.

Per favorire la valorizzazione del capitale umano, il benessere organizzativo e il coinvolgimento dei dipendenti e rispondere in tal modo anche alle sollecitazioni del C.U.G, dette indicazioni sono state recepite sia nella programmazione delle attività formative le istanze del C.U.G. (cfr. par. 3.3.1), sia nell'ambito dell'obiettivo operativo A1.3.2 "Sviluppo e valorizzazione del capitale umano".

### Scheda Obiettivo operativo

Codice:		Titolo:			
A1.3.2		Sviluppo e valorizzazione del capitale umano			
Descrizione:					
Si intende valorizzare il capitale umano attraverso la leva della formazione, quale investimento organizzativo necessario e variabile strategica per il rafforzamento delle competenze del personale, e l'innalzamento del benessere organizzativo					
Obiettivo strategico (OS):					
A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi					
Perseguire l'efficienza gestionale e organizzativa della struttura e monitorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, quali acceleratori delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese. A1.1- Performance camerale A1.3 - Organizzazione camerale					
Peso su OS:		Risorse economiche:			
20,00%					
Unità organizzative coinvolte:					
Staff SG - Controllo di gestione Staff SG - Segreteria Direzionale Area Amministrazione Area Azioni di sistema Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti					
Peso indicator Differenziazione Peso indicatori per Unità organizzativa					
Indicatori		Target			
CORSO ETICA - Partecipazione al percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione"					
Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, nel percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" (piattaforma Syllabus)		-	≥ 16 N.		
Area Amministrazione			≥ 3 N.		
Staff SG - Controllo di gestione			≥ 1 N.		
Area Azioni di sistema			≥ 7 N.		
Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti			≥ 3 N.		
Staff SG - Segreteria Direzionale			≥ 2 N.		
FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo					
Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, dal 2025 percorsi di 40 ore		Qualità	≥ 16 N.		
Area Amministrazione			≥ 3 N.		
Staff SG - Controllo di gestione			≥ 1 N.		
Area Azioni di sistema			≥ 7 N.		
Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti			≥ 3 N.		
Staff SG - Segreteria Direzionale			≥ 2 N.		
PROGRESSIONI - Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura					
Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura		Struttura	Entro 30-04-2026		
Ente		Area Amministrazione	Area Azioni di sistema		
Area Amministrazione		Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	Staff SG - Controllo di gestione		
Staff SG - Segreteria Direzionale					
30,00%		50,00%	50,00%		
50,00%		50,00%	50,00%		
20,00%			20,00%		

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								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% di dirigenti donne	0	0	0	0	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	55%	55%	55%	55%	55%	65%	69%	75%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Età media del personale femminile	49	50	51	52	53	55	55	54
Età media del personale maschile	54	55	56	57	58	58	58	59
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile non dirigente	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	42%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile non dirigente	71%	71%	71%	71%	71%	83%	60%	100%

### 2.2.4 Performance individuale

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

Così come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, approvato con delibera di Giunta n. 85 del 16 dicembre 2024, si fa innanzitutto riferimento alla previsione normativa introdotta dall'art. 4 bis D.L. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. 41 del 21/04/2023, che stabilisce di assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.

La norma individua l'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali e prevede che la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento venga effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale (qualora sia prevista la corresponsione di premialità), in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e all'indicatore come sopra indicati. A tal fine sono state sottoscritte integrazioni ad hoc ai contratti individuali di lavoro.

La Circolare RGS n. 1 del 3 gennaio 2024 fissa il target del ritardo medio di pagamento in misura pari a zero. L'Unione Regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, che da anni si è posta un analogo obiettivo con un target significativamente più sfidante, conferma anche per l'anno 2026, un valore inferiore a -12 quale target del ritardo annuale dei pagamenti (valore calcolato rispetto ai 30 giorni dalla data di ricevimento della fattura, previsto come target per l'indicatore del tempo medio di pagamento).

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

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Ai Dirigenti, ai Quadri, ai dipendenti non 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, A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano “, A3.1.1\_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale “, SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione;
- al vice Segretario,  
specifici obiettivi operativi correlati alla formazione del personale e individuale, alle attività volte a facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità, alla performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale;
- 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”, al raggiungimento individuale del livello di formazione previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione Zangrillo ed a un obiettivo specifico, diversificato, di diretta competenza;
- ai dipendenti non quadri,  
un obiettivo legato al raggiungimento individuale del livello di formazione previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione Zangrillo.

Di seguito si dà conto degli obiettivi individuali assegnati.

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore attuale	Valore obiettivo	Target	Stato 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> Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: 1.Nomina del Gestore delle comunicazioni all'Unità di Informazioni finanziarie per l'Italia (UIF) - Controllo di gestione 2. Customer satisfaction - Segreteria 3. Approvazione e gestione fondi accessori - Amministrazione										25,00%
	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	Numero attività realizzate tra quelle programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica / Numero attività programmate per adeguare l'UR alla natura pubblica. A1.2_2 / A1.2_2.				100,00 %			
Op	<b>A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano</b> Si intende valorizzare il capitale umano attraverso la leva della formazione, quale investimento organizzativo necessario e variabile strategica per il rafforzamento delle competenze del personale, e l'innalzamento del benessere organizzativo										25,00%
	30,00%	CORSO ETICA - Partecipazione al percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione"	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, nel percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" (piattaforma Syllabus)	Personale coinvolto nel percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" CORSO ETICA				>= 16 N.			
	50,00%	FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, dal 2025 percorsi di 40 ore	Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo FORMAZIONE				>= 16 N.			
	20,00%	PROGRESSIONI - Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura	Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura	Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura B1.1.1.1				Entro 30-04-2026			
Op	<b>A3.1.1_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale</b> Per migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale, si è individuato quale strumento privilegiato il CRM evoluto										25,00%
	40,00%	EVENTI_CRM - N. corsi ed eventi gestiti tramite CRM nell'anno	Misura l'efficacia dell'utilizzo del CRM per la gestione di corsi ed eventi	N. corsi ed eventi gestiti tramite CRM nell'anno EVENTI.CRM				>= 3 N.			
	60,00%	A3.1.1_CRM - Numero di Campagne di promozione tramite CRM	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno "n"	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno n A3.1.1_CRM				>= 10 N.			
Op	<b>SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione</b> Incrementare il numero di servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione										25,00%
	20,00%	CONGIUNTURA - Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale	Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi, in tempo utile per consentire l'avvio delle rilevazioni e le elaborazioni delle analisi entro la fine dell'anno	Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi CONGIUNTURA				Entro 30-04-2026			
	30,00%	DPO - Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale	Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale	Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale DPO				Entro 31-01-2026			
	30,00%	SERV.LEGALE - Avvio servizio legale per le CCIAA emiliano-romagnole	Avvio servizio legale per le Camere di commercio della Regione ER	Avvio servizio legale per le Camere di commercio della Regione ER SERV.LEGALE				Entro 31-12-2026			
	20,00%	BILANCIO - Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER	Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER	Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER BILANCI				Entro 31-03-2026			

Tipologia obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Unità di misura	Quantitativo	Target	Stato raggiungimento	Applicazioni	Peso obiettivo individuale
OP	C1.1. - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità									25,00%
20,00%	PABLO-TRADER - Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER	Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER	Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER				Entro 30-06-2026			
20,00%	SODDISF. ASS. LEG. E-R - Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa	Analisi dell'impatto, in particolare economico-occupazionale, delle disposizioni normative dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, in risposta all'Assemblea legislativa E.-R., realizzate analizzando i dati del DATA HUB sviluppato da Unioncamere regionale. Le analisi vengono svolte in collaborazione con altri Istituti (Cineca, Art-ER, ...)	Analisi consegnate in risposta alle richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa / N. richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa D1.4.1_0 / D1.4.1_1				100,00 %			
60,00%	DATA-HUB - Numero database di soggetti istituzionali confluiti e mantenuti nel DATA HUB coordinato da UCER	Il punto di partenza del progetto è stata la messa in comune dei dati a disposizione della Pubblica Amministrazione e utilizzabile ai fini delle analisi statistiche ed economiche. L'obiettivo primario è quello di mantenere e consolidare all'interno di un unico sistema di interrogazione i dati riferiti alle singole imprese provenienti da database di soggetti istituzionali differenti.	Numero database di Amministrazione pubbliche del DATA HUB mantenuti nell'anno DATA.HUB				>= 11 N.			
EXTRA	FORMAZIONE - Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 40 ore annue Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 40 ore annue									25,00%
100,00%	FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, dal 2025 percorsi di 40 ore	Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo FORMAZIONE				>= 16 N.			
EXTRA	FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza									25,00%
100,00%	FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza FORMAZIONE.IND.				Entro 31-12-2026			
EXTRA	PERF.ORG.D - Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale. Ci si riferisce agli obiettivi strategici ed operativi correlati alla funzione istituzionale D (D1, D2, D3, D4, D5 e D6)									25,00%
100,00%	PERF.ORG.D - Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici ricadenti nella funzione istituzionale D	Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale. Ci si riferisce agli obiettivi strategici correlati alla funzione istituzionale D: D2-D5-D6 Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale, D4 Orientamento al lavoro, D6 Informazione economica di qualità, D1 Internazionalizzazione, D3 Turismo.	Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici ricadenti nella funzione istituzionale D PERF.ORG.D							

**Obiettivi individuali - Unione Regionale Emilia Romagna Config. iniz 2026**
**QUADRO**

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore attuale	Criticità	Target	Stato raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance Grado di rispetto dei tempi programmati nell'ambito del ciclo della performance 2026: 1_entro il 11/05/2026 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2025, non ancora disponibili nel mese di gennaio 2026; 2_entro il 29/05/2026 rendicontazione relativa alle eventuali criticità insorte nella realizzazione degli obiettivi 2025 per Relazione sulla performance 2025; 3_entro il 30/07/2026 completamento validazione dati di cui alla rilevazione della performance del primo semestre 2026; 4_entro il 03/08/2026 verifica eventuali scostamenti ed individuazione azioni correttive; 5_entro il 07/12/2026 proposta obiettivi operativi e target 2027; 6_entro il 12/01/2027 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2026, ad eccezione dei valori resi disponibili da terzi e quelli del bilancio consuntivo (da validare entro 15/05/2027); 7_entro il 15/01/2027 definizione target sulla base dei valori rilevati nel triennio 2024-2026 per il triennio 2027-2029; 8_entro il 31/01/2027 programmazione obiettivi (indicatori e target) 2027 di performance individuale.									25,00%	
	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 A1.1_2 / A1.1_1							
EXTRA	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 di ciascuno dei singoli responsabili della trasmissione dei dati)									25,00%	
	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 A1.2.1_1_ / A1.2.1_1				>= 95,00 %			
EXTRA	FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza									25,00%	
	100,00%	FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza FORMAZIONE.IND.				Entro 31-12-2026			
EXTRA	SERVIZI ASSOCIATI - Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale									25,00%	
	100,00%	CONGIUNTURA - Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale	Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi, in tempo utile per consentire l'avvio delle rilevazioni e le elaborazioni delle analisi entro la fine dell'anno	Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi CONGIUNTURA				Entro 30-04-2026			

**Obiettivi individuali - Unione Regionale Emilia Romagna Config. iniz 2026**
**Personale**

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore attuale	Criticità	Target	Stato raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	<b>FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza</b> Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza										100,00%
100,00%	FORMAZIONE.IND. - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza		Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO di competenza FORMAZIONE.IND.				Entro 31-12-2026			



## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

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 e contro la Pubblica Amministrazione, è riportata una sintesi dei principali dati del documento “Mafie e area grigia. Uno scenario dell’Emilia-Romagna”, a cura di Eugenio Arcidiacono – Area politiche per la sicurezza urbana, legalità e polizia locale del Gabinetto della Presidenza della Giunta dell’Emilia-Romagna, inviato il 5 dicembre 2025.

L’analisi condotta ha focalizzato l’attenzione sui delitti contro la Pubblica amministrazione, tralasciando altre forme di criminalità non attinenti - almeno non direttamente – al tema in questione.

Come è noto, appartengono alla categoria dei delitti contro la Pubblica amministrazione una serie di comportamenti particolarmente gravi lesivi dei principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento dell’azione amministrativa.

Tali reati sono disciplinati nel Titolo II del Libro II del Codice penale (artt. 314 - 360 c.p.) e si suddividono in due categorie sulla base del soggetto attivo che li commette: da un lato, infatti, vi sono i delitti commessi dai pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio o esercenti di servizio di pubblica utilità nell’ambito delle loro funzioni per un abuso o uso non conforme alla legge del potere riconosciuto dalla legge medesima; dall’altro lato, invece, vi sono i delitti dei privati (cosiddetti reati ordinari), i cui comportamenti tendono ad ostacolare il regolare funzionamento della Pubblica amministrazione o ne offende il prestigio (per esempio attraverso la violenza o la resistenza all’autorità pubblica, l’oltraggio al pubblico ufficiale, ecc.).

Di questi delitti ne sono stati selezionati alcuni anche in ragione della disponibilità dei dati pubblicati dall’Istituto nazionale di statistica.

Si tratta, in particolare, dei delitti commessi da pubblici ufficiali di cui le forze di polizia sono venute a conoscenza.

Tali dati, come è possibile immaginare, restituiscono un’immagine parziale del fenomeno della delittuosità ai danni della Pubblica amministrazione, e ciò dipende non solo dal fatto che si riferiscono a una selezione dei possibili delitti contro l’amministrazione pubblica, ma perché una quota di essi, così come accade per qualsiasi tipo di reato - e nel caso specifico probabilmente più di altre forme di delittuosità - sfugge al controllo delle istituzioni penali perché non viene denunciata o scoperta dagli organi investigativi.

L’ampiezza dei fenomeni rilevati dipende inoltre dal livello di risorse — materiali, professionali e normative — a disposizione della magistratura e delle forze di polizia, dalla loro capacità investigativa, dalle priorità dell’azione giudiziaria e dal grado di attenzione pubblica in un determinato momento storico. Per tutte queste ragioni, i dati che verranno analizzati non rappresentano l’effettiva diffusione dei delitti contro la Pubblica amministrazione, ma esclusivamente la dimensione delle condotte perseguite e scoperte sul piano penale-investigativo, con riferimento ai soli reati commessi da pubblici ufficiali.

Di questi reati sono esaminati l’andamento e l’incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province dal 2008 al 2023.

I reati commessi ai danni della pubblica amministrazione e denunciati costituiscono una minima parte della massa complessiva dei delitti denunciati ogni anno. Tanto in Emilia-Romagna quanto nel resto del Paese. Sono infatti attribuibili a queste fattispecie meno dello 0,2% delle denunce annue: un’incidenza che, se posta a confronto con il peso preponderante delle denunce per furto (circa il 60% del complessivo), rivela immediatamente la limitata rilevanza numerica dei reati a danno della P.A.

Proprio la bassa numerosità di tali eventi ha reso necessario raggruppare le fattispecie osservate in quattro macrocategorie, costruite come indici sintetici, al fine di restituire un quadro più stabile e comparabile nel tempo: l'abuso di funzione, l'appropriazione indebita, la corruzione, la turbativa del servizio pubblico e della custodia.

Nel confronto con gli altri territori osservati, l'Emilia-Romagna si colloca su un livello intermedio quanto alla diffusione di questi reati. Nei sedici anni considerati, le oltre seimila denunce rilevate delineano un tasso di delittuosità pari a 8,7 ogni 100.000 abitanti, un valore che si situa infatti tra quello nazionale (14,5) e quello del Nord-Est (7,0). L'incidenza più elevata questi delitti in regione rispetto al Nord-Est è dovuta principalmente dalla maggiore frequenza delle condotte che riguardano la turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni sottoposti a sequestro, mentre per le altre fattispecie, come l'abuso di funzione, l'appropriazione indebita e la corruzione, i tassi di delittuosità regionali risultano molto contenuti e sostanzialmente in linea con la media delle regioni nord-orientali.

Osservando l'evoluzione temporale di questi fenomeni, emerge una tendenza generale alla diminuzione in tutti i contesti territoriali considerati. In Emilia-Romagna la flessione risulta più pronunciata rispetto sia alla media nazionale sia a quella del Nord-Est, con un calo complessivo di cinque punti percentuali. Particolarmente rilevante è la diminuzione dei reati corruttivi (-9,5%), a cui si affianca una flessione meno marcata ma comunque significativa dei reati di turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni sequestrati (-6,0%). Al contrario, l'abuso d'ufficio e l'appropriazione indebita mostrano riduzioni più contenute (rispettivamente -0,8% e -2,8%), in linea con quanto osservato nel resto del Nord-Est.

L'analisi dei dati provinciali rivela un quadro articolato, in cui la tendenza e l'incidenza dei delitti evidenziano una distribuzione disomogenea e differenze rilevanti tra i vari territori. Reggio Emilia, Bologna e Ravenna detengono i tassi di delittuosità più elevati della regione (pari a 10,0 per 100.000 abitanti), Parma presenta valori più prossimi al dato medio dell'Emilia-Romagna, mentre Rimini, Modena, Ferrara, Forlì-Cesena e soprattutto la provincia di Piacenza si attestano sotto la soglia regionale.

Considerando i singoli ambiti delittuosi, alcuni elementi meritano particolare attenzione. La turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni rappresenta la sfera dei reati contro la PA più critica principalmente nella provincia di Reggio Emilia (8,3 denunce su 100 mila abitanti contro 5,7 della regione). L'abuso di funzione raggiunge invece valori relativamente alti a Parma, Forlì-Cesena, Rimini e Bologna. L'appropriazione indebita, pur caratterizzata da tassi complessivamente contenuti, registra un'incidenza anomala nella provincia di Ravenna, dove il valore (2,0 denunce ogni 100 mila abitanti) supera di molto la media regionale (0,8). I reati corruttivi, benché caratterizzati da tassi molto bassi in tutte le province, presentano un'incidenza più elevata della media nelle province di Ferrara e di Rimini.

Dal punto di vista dell'andamento temporale, in tutte le province si è registrata una diminuzione dei reati contro la Pubblica amministrazione, sebbene con intensità differenti.

Piacenza, Ravenna e Rimini evidenziano cali complessivi particolarmente marcati, mentre Ferrara e Forlì-Cesena mostrano riduzioni meno pronunciate; le altre province si collocano sostanzialmente in linea con il dato regionale. Un elemento di particolare attenzione riguarda tuttavia le eccezioni a questa tendenza generale di Ferrara, dove si osserva un incremento dei reati classificati come abuso di funzione (+10,5 punti percentuali), in netta controtendenza rispetto alla flessione regionale (-0,8%); e delle province di Reggio Emilia e Modena per quanto riguarda i reati di appropriazione indebita dove si registrano aumenti rispettivamente di 4,7 punti percentuali e 2,7, a fronte di una riduzione regionale di 2,8.

TABELLA 1: REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE RAGGRUPPATI IN MACROCATEGORIE IN ITALIA, NEL NORD-EST, IN EMILIA-ROMAGNA E LE SUE PROVINCE. PERIODO 2008-2023 (NUMERO COMPLESSIVO DEI REATI DENUNCIATI; INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

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

Fonte: elaborazione della Regione Emilia-Romagna su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Come si è visto finora, l'incidenza dei reati ai danni della Pubblica amministrazione e denunciati è decisamente più bassa nella nostra regione in confronto ad altri contesti. Tale rilievo trova una parziale conferma nei dati che l'Istat rileva periodicamente con un'indagine di popolazione dedicata alla sicurezza dei cittadini, all'interno della quale è inserito un modulo di domande appositamente dedicato alla corruzione con l'obiettivo di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive e di tracciare l'immaginario collettivo rispetto a questi tipi di fenomeni.

Dall'analisi dei principali risultati di queste indagini emerge che, nella nostra regione la corruzione coinvolge generalmente una quota inferiore di cittadini rispetto alla media nazionale. Solo il 7% degli emiliano-romagnoli che si sono rivolti a uffici pubblici dichiara di aver ricevuto richieste di denaro o altre utilità da parte di un dipendente pubblico per ottenere un servizio dovuto, oppure di aver avanzato offerte di questo tipo per agevolarne l'ottenimento. A livello nazionale, tale percentuale si attesta all'8%, con punte significativamente più elevate in regioni come il Lazio e la Puglia.

Più evidente appare lo scarto tra la regione e il resto dell'Italia per quanto riguarda la percentuale di persone che, pur non essendo mai state coinvolte direttamente in dinamiche corruttive, hanno amici, colleghi o parenti che avrebbero sperimentato, sia come soggetti attivi che passivi, l'esperienza della corruzione. In questo caso, infatti, la percentuale registrata in Emilia-Romagna è del 10%, mentre nel resto dell'Italia sale al 13% con punte particolarmente elevate ancora nel Lazio e nella Puglia.

Poco diffuso tra i cittadini emiliano romagnoli risulta anche lo scambio del voto con favori, denaro o altre utilità, una pratica, questa, tradizionalmente più diffusa nelle regioni del Sud e nelle Isole, mentre appare più critico il quadro della regione riguardo alla raccomandazione: una pratica, questa, alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti rispetto ad altri territori, benché tale pratica, secondo quanto riferito dagli intervistati, riguarderebbe in larga parte il settore privato (ad esempio per ottenere un lavoro o una promozione) e meno per avere dei benefici dal settore pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.).

TABELLA 2:

PERSONE CHE HANNO AVUTO UN'ESPERIENZA DIRETTA O INDIRETTA ALLA CORRUZIONE, AL VOTO DI SCAMBIO E ALLA RACCOMANDAZIONE PER REGIONE. ANNO 2016 (PER 100 PERSONE TRA I 18 E GLI 80 ANNI)

	CORRUZIONE		VOTO DI SCAMBIO		RACCOMANDAZIONE	
	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta
Piemonte	3,7	7,0	1,0	3,0	6,1	19,6
Valle d'Aosta	3,4	7,3	2,9	7,4	5,1	20,0
Lombardia	5,9	8,6	1,4	3,5	7,5	16,8
Bolzano	3,1	5,6	0,5	1,2	6,4	14,7
Trento	2,0	7,5	1,2	1,8	6,0	22,6
Veneto	5,8	7,3	1,8	4,2	10,0	26,7
Friuli-Venezia Giulia	4,4	3,9	0,5	1,1	7,9	22,2
Liguria	8,3	13,6	1,8	3,5	9,5	24,0
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>7,2</b>	<b>10,1</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>13,7</b>	<b>29,1</b>
Toscana	5,5	7,0	2,4	4,9	9,6	24,7
Umbria	6,1	14,6	2,5	5,0	11,3	29,6
Marche	4,4	10,2	2,9	6,0	8,6	24,0
Lazio	17,9	21,5	3,7	8,0	13,0	33,7
Abruzzo	11,5	17,5	6,0	13,9	5,7	29,4
Molise	9,1	12,4	3,9	7,6	5,7	27,1
Campania	8,9	14,8	6,7	12,8	5,4	23,5
Puglia	11,0	32,3	7,1	23,7	5,0	41,8
Basilicata	9,4	14,4	9,7	18,5	6,7	36,2
Calabria	7,2	11,5	5,8	11,4	5,7	16,6
Sicilia	7,7	15,4	9,0	16,4	5,9	22,3
Sardegna	8,4	15,0	6,8	12,2	9,1	36,6
<b>ITALIA</b>	<b>7,9</b>	<b>13,1</b>	<b>3,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>	<b>25,4</b>

Fonte: elaborazione della Regione Emilia-Romagna su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2015-2016.

Considerato lo stretto legame che diversi osservatori hanno riscontrato tra il reato di corruzione e il riciclaggio, è stato dedicato un focus anche al riciclaggio di capitali illeciti.

Il contrasto alla criminalità organizzata e alla corruzione negli ultimi anni ha progressivamente posto grande attenzione sull'ostacolo all'accumulo e all'impiego dei capitali di origine illecita, riconoscendo il ruolo centrale del controllo finanziario come complemento alle tradizionali attività repressive. Questo approccio integrato mira a intercettare e ostacolare sia l'utilizzo sia la dissimulazione dei proventi criminali, riducendo così le risorse disponibili per alimentare ulteriori condotte illecite, comprese quelle corruttive.

In questo contesto, l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) assume una funzione cruciale come autorità deputata alla raccolta e all'analisi dei flussi finanziari sospetti. L'UIF acquisisce informazioni attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori, valutandone la rilevanza ai fini della prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo. Sulla base di queste informazioni, l'Unità conduce analisi finanziarie approfondite, integrando le diverse fonti disponibili e utilizzando i poteri di cui dispone per individuare anomalie o operazioni di interesse investigativo.

Analizzando brevemente i dati aggregati relativi a queste operazioni, emerge che, in sedici anni, all'UIF sono state trasmesse dall'Emilia-Romagna circa 95.000 segnalazioni da parte di intermediari finanziari, professionisti e altri operatori attivi sul territorio regionale. In termini assoluti, l'Emilia-Romagna si colloca al quinto posto in Italia per numero di segnalazioni, preceduta da Lombardia, Lazio, Campania e Veneto. Tuttavia, considerando l'incidenza di tali operazioni sulla popolazione, la regione si colloca al di sotto della media nazionale e di altre realtà come Lazio e Campania, con 135 segnalazioni ogni 100.000 abitanti rispetto alle 143 della media italiana.

Dall'analisi emerge che la distribuzione territoriale delle segnalazioni all'UIF presenta notevoli differenze tra le regioni, in parte riconducibili alle diverse dimensioni economiche e sociali dei territori. Un tratto comune, tuttavia, riguarda la tendenza di lungo periodo: nel corso dei sedici anni considerati, le segnalazioni sono cresciute in tutte le regioni. L'unica eccezione a questa crescita continua si è verificata nel biennio 2022-2023, quando per la prima volta si è osservata una flessione generalizzata. Se si esclude la Basilicata, l'Emilia-Romagna costituisce l'unica eccezione di rilievo nel panorama nazionale a questo più recente andamento: in regione, le segnalazioni hanno infatti continuato a crescere anche tra il 2022 e il 2023, registrando un aumento di circa quattro punti percentuali (cfr. tabella 3):

TABELLA 3:

OPERAZIONI SOSPETTE DI RICICLAGGIO SEGNALATE ALL'UIF DAI SOGGETTI OBBLIGATI. PERIODO 2008-2023. (VALORI ASSOLUTI, VALORI RELATIVI, TASSI MEDI SU 100 MILA ABITANTI, TENDENZA DI LUNGO E BREVE PERIODO)

	Frequenza assoluta	Frequenza relativa (%)	Tassi 100 mila ab.	Tendenza 2008/2023	Tendenza 2022/2023
Piemonte	86.469	6,3	124	767,9	-3,0
Valle d'Aosta	2.746	0,2	136	2.183,3	-16,2
Liguria	34.928	2,6	140	1.168,1	-0,2
Lombardia	265.574	19,5	168	628,8	-0,7
Veneto	102.401	7,5	131	1.039,1	-6,7
Trentino-Alto Adige	18.534	1,4	110	1.734,6	-13,4
Friuli-Venezia Giulia	22.213	1,6	114	708,7	-7,7
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>94.981</b>	<b>7,0</b>	<b>135</b>	<b>897,4</b>	<b>3,8</b>
Toscana	86.134	6,3	145	918,5	-3,6
Marche	33.381	2,4	136	1.264,0	-0,9
Umbria	12.343	0,9	88	1.041,0	-1,4
Lazio	159.318	11,7	176	693,6	-17,6
Campania	156.137	11,5	170	1.083,3	-13,1
Abruzzo	19.852	1,5	95	644,3	-19,3
Molise	5.146	0,4	105	951,3	-32,0
Puglia	69.666	5,1	108	1.005,4	-21,7
Basilicata	8.456	0,6	93	1.173,1	10,3
Calabria	36.650	2,7	119	724,7	-4,6
Sicilia	77.297	5,7	97	1.500,0	-3,0
Sardegna	19.436	1,4	74	1.119,8	-6,3
<b>Italia</b>	<b>1.362.854</b>	<b>100,0</b>	<b>143</b>	<b>969,1</b>	<b>-3,2</b>

Fonte: elaborazione della Regione Emilia-Romagna su dati UIF, Banca d'Italia.

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

### 2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso il P.T.P.C.T., integrato nel PIAO, si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

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

A partire dalla mappa dei processi, recentemente revisionata da Unioncamere italiana, sono state esaminate le 4 Aree di rischio individuate dalla normativa e dal P.N.A. e le ulteriori Aree proposte da Anac così come risultante dalla seguente tabella:

AREE DI RISCHIO (e relativi processi)			
n.	A) Acquisizione e gestione del personale	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo
1	A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	Basso	3,4
2	A.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e PPR	Basso	1,7
3	A.3 Assegnazione progressioni orizzontali	—	
4	A.4 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	Basso	2,6
5	A.5 Conferimento incarichi di collaborazione	Medio	4,2
n.	B) Contratti pubblici	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo
1	B.1 Programmazione	Medio	6,1
2	B.2 Progettazione della gara	Medio	4,9
3	B.3 Selezione del contraente	Medio	4,4
4	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Basso	2,9
5	B.5 Esecuzione	Basso	3,7
6	B.6 Rendicontazione	Basso	2,5
n.	B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo
1	B2.1 Programmazione	Medio	4,0
2	B2.2 Progettazione della gara	Medio	3,0
3	B2.3 Selezione del contraente	Medio	2,0
4	B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Basso	2,0
5	B2.5 Esecuzione	Basso	2,0
6	B2.6 Rendicontazione	Basso	2,0
n.	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo
1	D.1 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	Medio	4,9

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

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

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

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

L'analisi per l'identificazione del rischio è stata effettuata sul processo quale unità minima di analisi mediante l'utilizzo del kit messo a disposizione da Unioncamere nazionale. Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15), ALTO (da 15,01 a 25).

Di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Unione regionale, 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

Misura di prevenzione	Indicatore	Target	Responsabili	Tempi
<b>Applicazione del Codice di comportamento</b>	Divulgazione e sensibilizzazione del Codice presso le diverse categorie di persone tenute a rispettarlo	100%	RPTC	Continuo
<b>Rotazione straordinaria</b>	Applicazione delle norme in materia di rotazione straordinaria	100%	RPTC	Continuo
<b>Misure di disciplina del conflitto di interessi</b>	- Misure di disciplina del conflitto di interessi: Predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interesse	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di disciplina del conflitto di interessi in materia di incarichi di consulenza</b>	Verifica della insussistenza di situazioni di conflitto di interesse ai fini del conferimento dell'incarico di consulente mediante dichiarazioni sostitutive	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di inconferibilità / incompatibilità</b>	Obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di formazione</b>	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - 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	>=10 dipendenti	RPTC	Continuo
<b>Misure di rotazione ordinaria</b>	Segregazione delle funzioni		RPTC	Continuo
<b>Misure di trasparenza</b>	Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	100%	RPTC	
<b>Misure di segnalazione e protezione</b>	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni (c.d. c.d. whistleblower) in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione	100%	RPTC	Continuo



<b>Misure di prevenzione che prevedono patti di integrità</b>	Inserimento, negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito della clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto	100%	RPTC	Continuo
<b>Misura di prevenzione del pantouflage</b>	Previsione nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto		RPTC	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 adottato per la prima volta il Codice di comportamento con delibera di giunta n. 51 del 21/06/2022, seguendo l'iter procedurale previsto dalla normativa al riguardo.

In data 29 giugno 2023 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 150 il D.P.R. 81 del 13 giugno 2023, relativo al Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165». Dette modifiche hanno determinato la necessità di adeguare il Codice di comportamento di Unioncamere Emilia-Romagna alle nuove disposizioni.

la Giunta di Unioncamere Emilia-Romagna ha pertanto approvato con delibera n. 51 del 20 luglio 2023 la bozza di Codice di Comportamento dei dipendenti di Unioncamere Emilia-Romagna, con le modifiche richieste dal D.P.R. 81 del 13 giugno 2023, sulla base di quanto disposto dall'Art. 54, comma 5, del D. Lgs. n. 165/2001, che stabilisce che ciascuna pubblica Amministrazione definisce, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio organismo indipendente di valutazione, un proprio codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento di cui al D.P.R. 62/2013.

A seguito dell'approvazione della suddetta Bozza di Codice, in data 21 luglio 2023 è stata avviata la procedura di partecipazione per la definizione e, quindi, l'adozione del Codice di comportamento del personale, attraverso la pubblicazione sul sito internet istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna della bozza di codice medesimo, unitamente ad un apposito modello per presentare osservazioni e con l'invito, rivolto alle parti interessate (Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti, le organizzazioni sindacali rappresentative presenti all'interno di Unioncamere Emilia-Romagna, le Associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti, le Associazioni di Categoria, gli Ordini Professionali degli Avvocati, dei Notai, dei Commercialisti, dei Ragionieri e Periti Commerciali), a far pervenire proposte ed osservazioni entro il termine del 25 agosto 2023. Entro detta scadenza non sono pervenute osservazioni.

Il testo del Codice di Comportamento è stato sottoposto in data 05/09/2023, prot. n. 1789, all'O.I.V. di Unioncamere Emilia-Romagna per l'emanazione del parere obbligatorio da parte di quest'ultimo, in base al



summenzionato art. 54, comma 5 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In data 05/09/2023, l'OIV ha rilasciato parere favorevole all'adozione del Codice in questione, che pertanto è stato adottato dalla Giunta di Unioncamere Emilia-Romagna in via definitiva, con delibera n. 68 del 26 novembre 2023 e [pubblicato](#) nel sito istituzionale dell'ente. Il rispetto del codice all'interno dell'amministrazione è stimolato da attività di sensibilizzazione/formazione per i dipendenti, oltre che dalla messa a punto di procedure formalizzate, che obbligano i fornitori di beni, servizi e lavori ad accettare incondizionatamente tutti i contenuti del Codice di comportamento.

### **Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (c.d. whistleblower)**

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

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

In particolare, qualora un dipendente pubblico segnali comportamenti illeciti di cui sia a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non potrà essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia. Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.

Le segnalazioni di illecito devono pervenire direttamente al Responsabile della prevenzione della corruzione o al Dirigente competente, i quali sono tenuti all'obbligo di riservatezza.

Nel corso del 2015 è stata adottata la procedura per la segnalazione di illeciti secondo le "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)" adottate con Determinazione n. 6 del 28 aprile 2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione pubblicata in Gazzetta ufficiale in data 14 maggio 2015.

### **Misure di rotazione straordinaria**

La rotazione del personale c.d. straordinaria è stata prevista dal d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, c.d. Testo Unico sul pubblico impiego, all'art. 16, comma 1, lettera l-quater. La citata disposizione stabilisce l'obbligo per l'amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

### **Misure di rotazione ordinaria**

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."

### **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.

L'Unione regionale ha predisposto nel 2024 apposita modulistica contenente le modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse.

### **Misure di disciplina del conflitto di interessi in materia di incarichi di consulenza**

Unioncamere Emilia-Romagna prevede una dichiarazione sostitutiva ai sensi dell'art. 47 del DPR 445/2000 per i destinatari di incarichi di consulenza, in cui questi ultimi attestano che non sussistono situazioni, anche potenziali di conflitto di interesse ai sensi della normativa vigente. Dette dichiarazioni sono pubblicate nella sezione Consulenti e collaboratori dell'Amministrazione trasparente.

### **Misure di inconferibilità / incompatibilità**

Il tema dell'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità di amministratori e dirigenti, previsto dall'art. 20, c. 3 del D.Lgs. 39/2013 è presidiato attraverso il ricorso alla sottoscrizione di apposite dichiarazioni sia all'atto del conferimento dell'incarico sia successivamente, con cadenza annuale.

### **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.

### **Formazione**

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione e di diffusione dei temi etici 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 anticorruzione, trasparenza, integrità, etica e legalità, oltre ad approfondimenti relativi ad ambiti sensibili per i potenziali rischi di interferenze al fine di contrastare rischi corruttivi, quali la materia degli appalti pubblici.

### **Trasparenza**

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

L'Ente ritiene di perseguire la trasparenza, quale obiettivo di trasparenza sostanziale, la trasparenza quale reale ed effettiva accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione ed il libero e illimitato esercizio dell'accesso civico, come potenziato dal D.Lgs. 97/2016, quale diritto riconosciuto a chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati. Nel 2025 si è data attuazione a quanto disposto dalla Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, che ha approvato 3 schemi ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione) del decreto citato.

La procedura di segnalazione è pubblicata nella sezione dell'Amministrazione trasparente del sito web di Unioncamere Emilia-Romagna. L'Ente nel 2024 ha aderito, in ossequio alle prescrizioni di cui al decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, che recepisce in Italia la Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, al progetto Whistleblowing PA curato da Transparency International Italia e ha adottato la [piattaforma informatica](#) prevista da detto progetto, per dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni.

## 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 sono state emanate direttive interne affinché:

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

Considerato il focus sul *pantouflage* presente nel PNA 2022, si è inteso rafforzare tale misura mediante comunicazione al personale in uscita relativa alla disciplina del divieto di *pantouflage*.

## 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

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

L'analisi per l'identificazione del rischio è stata effettuata sul processo quale unità minima di analisi mediante l'utilizzo del kit messo a disposizione da Unioncamere nazionale e comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da Anac e dalla Camera di commercio sulla base delle proprie specificità operative; nel presente Piano sono state individuate 4 aree di rischio per ciascuna delle quali vengono indicati i processi che, in continuità con i precedenti piani, sono ritenuti a maggiore rischio di corruzione. La scheda B2, Contratti in deroga (PNRR), è stata compilata nell'ipotesi in cui L'Unione regionale sia destinataria di risorse finanziarie del PNRR.

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

Successivamente sono state individuate misure specifiche volte a neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. Nell'allegato 2 sono riportate le schede di rischio contenenti l'analisi e la valutazione del rischio, compilate secondo la metodologia brevemente descritta sopra.

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

#### **A) Acquisizione e gestione del personale**

<b>FASE</b>	<b>MISURE SPECIFICHE</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>Target</b>	<b>RESPONSABILE</b>
<b>Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne</b>	Definizione di criteri di valutazione dei titoli e delle prove nel bando di concorso	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	Dirigente
<b>Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti</b>	MO1 - trasparenza	Applicazione della misura	SI	Dirigente
<b>Conferimento di incarichi di collaborazione</b>	MO1 - trasparenza	Aggiornamento tempestivo della sezione "Consulenti e collaboratori"	SI	Quadro competente

## B) Contratti pubblici

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>Programmazione</b>	MO11 - formazione del personale	Formazione sul codice degli appalti	Applicazione misura	Dirigente
<b>Progettazione della gara</b>	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza.	SI	Quadro competente
<b>Selezione del contraente</b>	MO1 - trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	Applicazione della misura	Quadro competente
<b>Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	SI	Quadro competente
<b>Esecuzione</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	SI	Quadro competente
<b>Rendicontazione</b>	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare): specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	Utilizzo di applicazioni informatiche per garantire i controlli a campione basati sulla causalità statistica	Sì	Quadro competente

## B 2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>Programmazione</b>	MO11 - formazione del personale	Formazione sul codice degli appalti	Applicazione misura	Dirigente
<b>Progettazione della gara</b>	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza.	SI	Quadro competente

<b>Selezione del contraente</b>	MO1 - trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	Applicazione della misura	Quadro competente
<b>Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	SI	Quadro competente
<b>Esecuzione</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	SI	Quadro competente
<b>Rendicontazione</b>	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare): specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	Utilizzo di applicazioni informatiche per garantire i controlli a campione basati sulla causalità statistica	Sì	Quadro 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>	MO1 - trasparenza	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 2.1 questi sono già stati riportati, con i relativi indicatori e target. Si tratta dei seguenti obiettivi:

**A1.2****Compliance normativa**

Descrizione:

Adeguare 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

Ambito strategico (AS):

**032 - Competitività del sistema camerale**

MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico PROGRAMMA - 003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza Apportare valore aggiunto all'azione delle Camere di commercio della regione, attraverso il coordinamento, la gestione associata e la realizzazione di attività, perseguendo efficienza gestionale ed organizzativa dell'Unione, quale acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese

Peso su AS:

**33,33%**

Risorse economiche:

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

**Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche**

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

**Indirizzo politico**

Classificazione COFOG:

**Servizi generali delle amministrazioni pubbliche** Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri (1.1)**Indicatori (50%)****Target**

50,00%	<b>A1.2.1_1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente</b> Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)	Qualità	>= 95,00 %
50,00%	<b>A1.2.1_2 - Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione</b> Misura la capacità dell'Unione di realizzare le iniziative volte a prevenire il rischio di corruzione, così come valutato all'esito della relativa contestualizzazione e ponderazione	Efficacia	>= 92,00 %

Obiettivi operativi (50%)			Target
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> Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: 1. Nomina del Gestore delle comunicazioni all'Unità di Informazioni finanziarie per l'Italia (UIF) - Controllo di gestione 2. Customer satisfaction - Segreteria 3. Approvazione e gestione fondi accessori - Amministrazione		
80,00%	<b>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</b> Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere	Efficacia	100,00 %
20,00%	<b>ACCESSIBILITA' - Estensione alla sezione "notizie ed eventi" della pubblicazione di testi tradotti con il linguaggio "easy to read"</b> Incrementare l'accessibilità digitale, ai sensi del D.Lgs 222/2023, intervenendo in particolare sulla tecnologia del sito per garantirne l'accessibilità al maggior numero di persone, con particolare riguardo agli ipovedenti, mediante l'estensione alla sezione "notizie ed eventi" della pubblicazione di testi tradotti con il linguaggio "easy to read" (facile da leggere e da capire) ai fini dell'accessibilità digitale delle persone con disabilità ex D.Lgs. 222/2023	Qualità	Entro 30-09-2026
50,00%	<b>A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto</b> Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, anche ai sensi delle novità introdotte dal nuovo PNA, approvato definitivamente dal Consiglio di Anac il 17 gennaio 2023 con la delibera del 17 gennaio 2023, n. 7 .		
50,00%	<b>A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente</b> Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)	Qualità	>= 95,00 %
50,00%	<b>A1.2.1_1 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza</b> Completamento monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Qualità	Entro 10-07-2026

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".

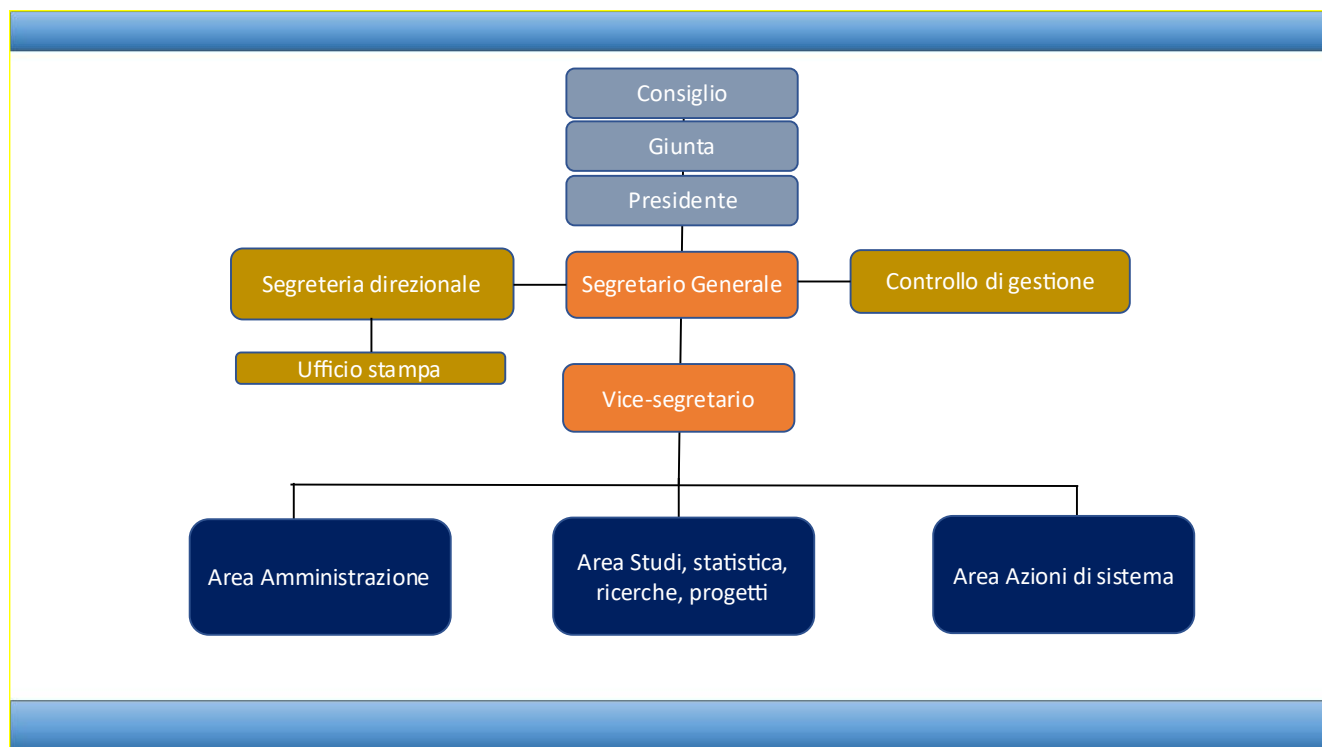


### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Struttura organizzativa

##### L'assetto interno - l'organigramma

L'organizzazione dell'Unione regionale allo stato si articola in 2 aree core - l'intera funzione operativa dedicata a Studi Ricerche e Progetti nonché l'area Azioni di sistema - alle dirette dipendenze del Vice Segretario Generale, insieme con la funzione amministrativa; ad esse si aggiungono gli uffici in staff al Segretario Generale: la Segreteria direzionale (Segreteria di Presidenza, di Direzione e Comunicazione) ed il Controllo di gestione.



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 odierna.

##### Uffici e funzioni in staff al Segretario Generale (3 FTE)

Aree Organizzative	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Segreteria direzionale	0	2	2
Controllo di gestione	1	0	1
TOTALI	1	2	3

## Aree Organizzative di linea (11,63 FTE)

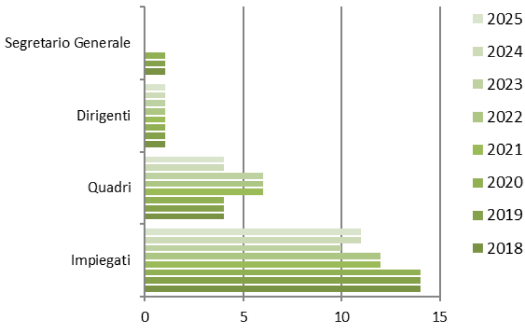
Aree Organizzative	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Affari Amministrazione	0	3	3
Area Studi, statistica, ricerche, progetti	1	1	2
Area azioni di sistema	2	4,63	6,63
TOTALI	3	8,63	11,63

L'Unione regionale delle camere di commercio dell'Emilia-Romagna al 31/12/2024 conta 16 dipendenti di cui 1 di categoria dirigenziale, 4 Quadri e 11 impiegati, assunti con il CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi. Rispetto al 2024, non si è registrata alcuna variazione di una unità. Vi è un unico dipendenti in part-time al 62,50%.

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.

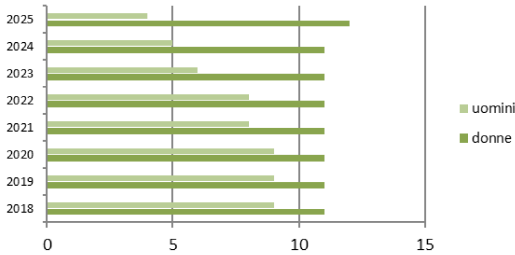
### Composizione per ruolo

Composizione del Personale in Ruolo (al 31.12.2025)								
Categoria	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segretario Generale	1	1	1	0	0	0	0	0
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1
Quadri	4	4	4	6	6	6	4	4
Impiegati	14	14	14	12	12	10	11	11
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>



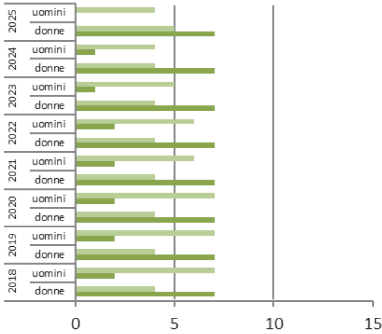
### Composizione per genere

Per Sesso (al 31.12.2025)								
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
D	U	D	U	D	U	D	U	D
11	9	11	9	11	8	11	8	11
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>



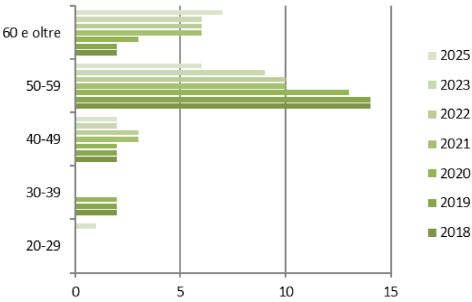
### Composizione per titolo di studio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato								
Per Tipologia di Studio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Donne / Uomini	D	U	D	U	D	U	D	U
Scuola obbligo	0	0	0	0	0	0	0	0
Diploma	7	2	7	2	7	2	7	1
Laurea	4	7	4	7	4	6	4	4
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>



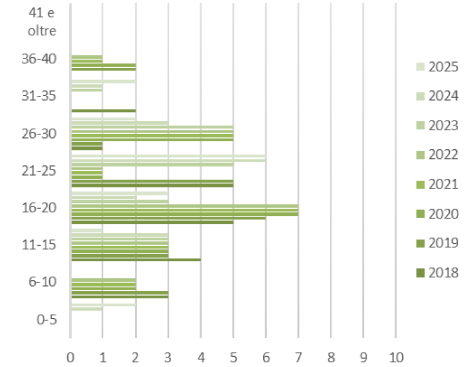
Composizione del personale per classi d'età

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 31/12)								
Per Classi d'età	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
20-29	-	-	-	-	-	-	-	1
30-39	2	2	2	-	-	-	-	-
40-49	2	2	2	3	3	2	2	2
50-59	14	14	13	10	10	9	9	6
60 e oltre	2	2	3	6	6	6	5	7
Totale	20	20	20	19	19	17	16	16



Composizione del personale per anzianità di servizio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 31/12)								
Anzianità Servizio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0-5	-	-	-	-	-	-	1	2
6-10	3	3	2	2	2	-	-	0
11-15	4	3	3	3	3	3	3	1
16-20	5	6	7	7	7	3	2	3
21-25	5	5	1	1	1	5	6	6
26-30	1	1	5	5	5	5	3	2
31-35	2	-	-	-	-	1	1	2
36-40	-	2	2	1	1	-	-	-
> 40	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	20	20	20	19	19	17	16	16



## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

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 a partire dal 9 marzo 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.

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 in particolare riferimento all'attivazione del protocollo digitale degli scorsi anni e all'estensione alle delibere di Giunta e del Consiglio della digitalizzazione dei documenti mediante firma digitale e relativa conservazione a norma, di cui si è dato conto nell'ambito della sotto-sezione 2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure.

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.

A seguito del riacutizzarsi della curva pandemica, a far data dal 1° gennaio 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. Stante il perdurare della situazione pandemica e l'opportunità di adottare condotte prudenziali, il ricorso allo smart working è stato esteso fino al 31 agosto 2022, nelle modalità previste dalla normativa vigente.

A partire dal settembre 2022, a seguito di quanto disposto dal Segretario Generale, tutti i dipendenti sono rientrati al lavoro in presenza, ad eccezione di 7 dipendenti ricompresi nelle categorie dei lavoratori fragili e genitori con figli fino a 14 anni, per i quali la normativa (Legge 21 settembre 2022 n. 142 di conversione del decreto legge 9 agosto 2022 n. 115 – cd. Decreto Aiuti Bis) prevede la possibilità di continuare a usufruire dello *smart working*.

Per conciliare il modello di Lavoro agile definito dalla Legge n.81/2017 alle indicazioni contenute nello schema di linee guida predisposte dal Ministero della Funzione Pubblica in materia di lavoro agile, Unioncamere Emilia-Romagna ha dato avvio ad una nuova organizzazione del lavoro basata sull'esperienza fatta nei mesi di home working, valutando rischi e opportunità ed analizzando, nel contempo, quanto ha influito sull'andamento delle attività e dei risultati dell'ente.

La prospettiva individuata dall'Ente è quella di adottare questa modalità di lavoro 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.

Tale impostazione è stata condivisa con i sindacati con l'accordo sullo Smart Working stipulato il 29 novembre 2022 tra Unioncamere Emilia-Romagna e i rappresentanti della FILSCAMS CGIL, FISCAT CISL AMB e RSA.

L'accordo, di natura sperimentale e vigenza fino al 31 dicembre 2023, ha stabilito che lo *Smart working* è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che si aggiunge alle modalità tradizionali, che concorre a migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro della totalità dei dipendenti e può garantire un positivo effetto di promozione della sostenibilità ambientale. La modalità di lavoro in *smart working* deve garantire la continuità operativa, l'efficienza di servizio e la sicurezza nell'ambiente di lavoro.

L'accordo prevede che il lavoro agile si applichi al personale di Unioncamere Emilia-Romagna che svolge mansioni remotizzabili in quanto non strettamente legate al rapporto fisico con l'utenza. Il numero di giornate in lavoro agile mensili possono variare da un minimo di 4 giornate a un massimo di 12 giornate

Sempre in base all'accordo, l'Unione regionale mette a disposizione del personale dipendente abilitato allo Smart working gli strumenti e le dotazioni informatiche (quali PC portatile, mouse, schermo accessorio e ogni altro strumento che l'Unione renderà disponibile) necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa in smart working, in base alle specifiche mansioni, nel più breve tempo possibile in funzione delle possibilità di spesa di Unioncamere Emilia-Romagna.

E' previsto inoltre che l'adesione allo Smart working avvenga su base volontaria, subordinatamente alla sottoscrizione di accordi individuali, che sono stati stipulati nel mese di gennaio del 2023 e che hanno avviato nuovamente il ricorso al lavoro agile.

In conseguenza del citato accordo sullo Smart Working stipulato il 29 novembre 2022, la giunta di Unioncamere Emilia-Romagna ha approvato il 21 dicembre 2022 il "Regolamento della Privacy per i dipendenti in Smart Working di Unioncamere Emilia Romagna".

Con determinazione dirigenziale n. 108 del 22 dicembre 2022 il Segretario Generale di Unioncamere Emilia-Romagna ha adottato la metodologia prevista dal progetto sperimentale avviato nel mese di marzo 2021 dall'Unioncamere Nazionale per la definizione futura dell'organizzazione del lavoro, con l'introduzione del lavoro agile "a regime". Tale metodologia è stata prescelta per la definizione di un primo perimetro di applicazione del Lavoro Agile anche all'interno di Unioncamere Emilia – Romagna, pur nella consapevolezza sia del fatto che ai dipendenti dell'Unione regionale è applicato il Contratto Collettivo Nazionale del Commercio e Terziario, così come del fatto che la natura e le funzioni di Unioncamere Emilia – Romagna si differenziano, almeno in parte, rispetto a quelle delle Camere di commercio.

Detta metodologia, condivisa con le Organizzazioni sindacali, prevede l'individuazione delle attività che al momento si ritiene possano essere svolte a distanza, in attesa della normativa che sarà emanata con la sottoscrizione del prossimo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Una volta definita tale disciplina, si valuterà l'aderenza della metodologia al CCNL e si opereranno gli eventuali adeguamenti. L'accordo sperimentale sullo

smart working è stato successivamente prorogato e da ultimo, il 24 novembre 2025 Unioncamere Emilia-Romagna e i rappresentanti della FILSCAMS CGIL, FISCAT CISL AMB e RSA hanno convenuto di estenderne l'applicazione fino al 31 marzo 2026, al fine di permettere uno svolgimento degli incontri fra le parti finalizzato al rinnovo strutturale dello stesso.

La tabella di seguito riportata indica sinteticamente le finalità che l'Unione regionale intende perseguire attraverso la strutturazione del lavoro agile:

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

PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE IN UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
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> <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> </ul>
Perimetro di applicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intera mappa dei processi</li> </ul>
Soggetti coinvolti nel processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segretario generale</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.16 / n.16 totali; n. 14 dipendenti hanno aderito.</li> </ul>
N. GG a persona / mese	<ul style="list-style-type: none"> <li>4-12 gg / mese</li> </ul>
Monitoraggio delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontro periodici con la dirigenza</li> </ul>
Investimenti a sostegno dell'introduzione del Lavoro agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>dotazione tecnologica: strumentazione tecnologica a carico dei lavoratori ed accesso da remoto tramite VDI camerale</li> </ul>

Di seguito sono riportati gli ambiti nei quali si ritiene di poter procedere alla corretta applicazione del lavoro agile a regime:

Servizio/Ambito	Sottoprocessi	Valutazione	Remotizzabile	Ufficio/Area
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	5	Sì	Studi, Statistica, Ricerche, Progetti
	A2.4.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti			
	A2.4.1.3 Gestione Banche dati statistico-economiche			
A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1 Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter	5	Sì	Segreteria direzionale
	A3.1.1.4 Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)			
	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 camerali	4	Sì	Segreteria direzionale
B1.1.3 Trattamento economico del Personale	B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale	5	Sì	Amministrazione
	B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale			
D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati	5	Sì	Azioni di sistema
D2.1.3 Promozione servizi del PID	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	4	Sì	Azioni di sistema

D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi dei PID	5	Sì	Azioni di sistema
D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione	5	Sì	Azioni di sistema
D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro	4	Sì	Azioni di sistema
	D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa			
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	5	Sì	Azioni di sistema
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	4	Sì	Azioni di sistema



### 3.3 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 amministratori, 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, attività necessariamente propedeutica al fine della taratura definitiva della forza lavoro dell'ente. Il procedimento si è concluso con la delibera di Giunta n. 54 del 27/07/2022.

Gli elementi a cui ha fatto 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 n. 19 del 27 febbraio 2024;
- mappa dei processi delle Camere di commercio;
- 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, pur valorizzando ed utilizzando le banche dati del sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos, Pareto), Unioncamere Emilia-Romagna 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*, calcolate anche sulla base di eventuali esternalizzazioni) 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) della distribuzione delle ore effettivamente

lavorate (comprendente cioè eventuali straordinari e al netto delle assenze), così da quantificare puntualmente gli FTE (Full Time Equivalent) allocati sulle diverse attività.

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 (macro)processi UCER	Delta vs Mediana 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 (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	PROCESSI CLUSTER	MACROPROCESSI CLUSTER	PROCESSI UCER	MACROPROCESSI 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	
		A2.1 Gestione e supporto organi	1,361		1,240	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,014	3,142	0,077	2,477
A2.3 Gestione documentale		1,622	1,005			
A2.4 Rilevazioni statistiche		0,145	0,155			
B Processi di supporto	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	0,916	0,916	2,257	2,257
	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	1,346	1,346	0,451	0,451
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	0,811	3,255	1,364
	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
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
		D4.1 Orientamento	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	
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	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	
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
TOTALI			18,737	18,737	20,267	20,245

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 inoltre 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", ciascuna particolarmente strategica.

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

La dotazione organica di 18/19 unità è apparsa pertanto congrua con le funzioni e le attività esperibili.

Dall'analisi eseguita inoltre non sono state individuate né posizioni in esubero, né posizioni mancanti rispetto alle funzioni assegnate alle Unioni regionali e alle attività di competenza.

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, è stata configurata un'ipotesi di dimensionamento che privilegia le funzioni istituzionali (primarie) rispetto a quelle di supporto, tenendo comunque conto degli effetti delle procedure di semplificazione programmate e di possibili attività di razionalizzazione da porre in essere.

	FTE (macro)processi UCER	Delta vs Mediana Cluster	Ipotesi di 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>

La summenzionata delibera n. 54 del 27/07/2022 ha quindi confermato la dotazione organica in essere in quel momento, pari a complessive 19 unità, di cui n.1 dirigenziale.

La previsione di una ulteriore unità di dirigente, con funzioni di Segretario Generale, sarà da valutare nel tempo nell'ambito della possibile copertura finanziaria. Al momento continua ad apparire più congruo e sostenibile l'utilizzo del rapporto convenzionale con una Camera di commercio della regione.

Si riporta di seguito la dotazione organica approvata:

Inquadramento	Unità
Dirigenti	1
Quadri	6
Dipendenti di livello 1	2
Dipendenti di livello 2	6
Dipendenti di livello 3	4
<b>Totale</b>	<b>19</b>

Tale dotazione organica comporta la seguente spesa potenziale massima (i valori indicati sono stati aggiornati con gli aumenti 2026 contrattualmente previsti):

Categorie	Personale in servizio al 01.01.2024	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Totale spesa potenziale
Dirigenti	1	101.405	42.062	8.210	152.606
Quadri	6	63.629	15.507	5.542	509.019
Dipendenti di livello 1	2	45.120	11.000	3.872	120.269
Dipendenti di livello 2	6	40.738	10.242	3.541	327.864
Dipendenti di livello 3	4	27.576	6.852	2.344	147.509
<b>Totale</b>	<b>19</b>				<b>1.257.267</b>

Nel 2024 è stata definita una diversa distribuzione interna rispetto a quella approvata con la delibera n. 54 del 27/07/2022. Tale consistenza organica rimodulata comporta un costo inferiore rispetto alla spesa potenziale massima (1.243.545 € vs 1.257.267 €), come di seguito evidenziato.

Inquadramento	Rimodulazione consistenza organica	Spesa potenziale massima nuova consistenza organica	Totale spesa potenziale (ex dotazione approvata)
Dirigenti	1	152.606	152.606
Quadri	5	424.182	509.019
Dipendenti di livello 1	5	300.671	120.269
Dipendenti di livello 2	4	218.576	327.864
Dipendenti di livello 3	4	147.509	147.509
	<b>19</b>	<b>1.243.545</b>	<b>1.257.267</b>

Si ricorda che in entrambi i casi all'onere individuato vanno aggiunti i costi convenzionali del Segretario Generale, al momento quantificati in 45.000 €, riconosciuti a titolo di rimborso alla Camera di commercio nei cui ruoli è inquadrato, sulla base della convenzione in essere.

Nel corso del 2025, come previsto, si è verificata l'uscita per collocamento a riposo di una unità, appartenente alle categorie protette, con inquadramento di terzo livello. A tal proposito, l'Ente, in conformità alle disposizioni di cui alla legge 68/1999, potrà avvalersi della sopravvenuta certificazione di uno dei suoi dipendenti.

A giugno 2025 è stato sottoscritto il *Grant Agreement* del Progetto europeo SIMPLER n.101215480, con decorrenza dal 1° luglio 2025 al 31 dicembre 2028. Al fine di garantire un'adeguata realizzazione delle attività progettuali, si è dato seguito all'opzione prevista di rafforzamento del personale. In particolare, la selezione per una nuova unità di terzo livello è stata completata nel mese di ottobre 2025, permettendo l'inserimento di una risorsa da dedicare anche alle attività del progetto.

Si rappresenta di seguito la situazione venutasi a creare nel corso del 2025.

Inquadramento	Dotazione approvata con del. n. 54/2022	Rimodulazione consistenza organica	Personale in servizio al 01/01/2025	Dinamiche 2025	Presenti in servizio previsti al 31/12/2025	Vacanza al 31/12/2025
Dirigenti	1	1	1	-	1	-
Quadri	6	5	4	-	4	-1
Dipendenti di livello 1	2	5	5	-	5	-
Dipendenti di livello 2	6	4	3	-	3	-1
Dipendenti di livello 3	4	4	3	-1+1	3	-1
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>-3</b>

Attualmente è presente 1 unità part time, appartenente al livello 3, al 62,5%. La dotazione organica è, in ogni caso, prevista a tempo pieno per tutte le unità.

## Anno 2026

Di seguito si riporta il risparmio relativo al personale cessato nell'anno 2025 a cui si aggiungono i resti delle capacità assunzionali dell'anno precedente, pari a € 182.998.

Cessazioni reali Anno	Categorie	Nr	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
<b>2025</b>	Livello 3	1	€ 27.657	€ 6.873	€ 2.347	€ 36.877	€ 36.877
Totale risparmi 2025							€ 36.877
Resti capacità assunzionali AP							€ 146.226
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2026</b>							<b>€ 182.998</b>

Nell'anno 2026, sulla base delle facoltà assunzionali pari ad € 182.998, sarà possibile cominciare a valutare l'eventuale assunzione di un dirigente.

Si ricorda infatti che l'accordo di collaborazione istituzionale in essere, approvato con Delibera di Giunta n. 94 del 14 dicembre 2023, circa l'incarico all'avv. Stefano Bellei quale Segretario Generale di Unioncamere (che prevede costi convenzionali quantificati in 45.000 €, riconosciuti a titolo di rimborso alla Camera di commercio nei cui ruoli è inquadrato il Segretario Generale), ha durata sino al 31 dicembre 2026.

Unioncamere Emilia-Romagna potrà considerare, alternativamente, la possibilità di individuare una figura dirigenziale ovvero di stabilizzare *full time* la figura del Segretario Generale.

Al fine poi di valorizzare le professionalità, l'esperienza e le conoscenze acquisite dal personale in servizio, nonché le competenze atte a svolgere le attività previste dal livello professionale superiore, si prevedono avanzamenti di carriera in grado di coniugare la crescita professionale del personale e le esigenze organizzative di UCER.

A fronte di un aumento di responsabilità evidente e continuativa nel tempo ed al fine di adeguare il livello di alcuni dipendenti alle mansioni svolte, vengono programmate due progressioni verticali interne: dal livello 1 a Quadro e dal livello 3 al livello 2. Nella tabella che segue si dà conto del maggior costo conseguente.

Viene inoltre prevista una nuova assunzione, al terzo livello, allo scopo di rafforzare il presidio delle attività e dei servizi gestiti dall'Unione.

Assunzioni previste Anno	Categorie	Nr	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Costi per assunzioni
2026	Quadro	1	€ 63.751	€ 15.539	€ 5.547	€ 84.836	€ 84.836
2026	Livello 1	-1	€ 45.229	€ 11.028	€ 3.877	€ 60.134	- -€ 60.134
2026	Livello 2	1	€ 40.833	€ 10.266	€ 3.545	€ 54.644	€ 54.644
2026	Livello 3	-1	€ 27.657	€ 6.873	€ 2.347	€ 36.877	- -€ 36.877
2026	Livello 3	1	€ 27.657	€ 6.873	€ 2.347	€ 36.877	€ 36.877
Totale costo assunzioni previste 2026							€ 79.346
Capacità assunzionali 2026							€ 182.998
<b>Resto capacità assunzionale 2026</b>							<b>€ 103.651</b>

Si rappresenta di seguito la situazione che verrebbe a delinearsi nel corso del 2026.

Inquadramento	Dotazione approvata con del. n. 54/2022	Rimodulazione consistenza organica	Personale in servizio al 01/01/2026	Dinamiche 2026	Presenti in servizio previsti al 31/12/2026	Vacanza al 31/12/2026
Dirigenti	1	1	1	-	1	-
Quadri	6	5	4	+1	5	-
Dipendenti di livello 1	2	5	5	- 1	4	-1
Dipendenti di livello 2	6	4	3	+1	4	-
Dipendenti di livello 3	4	4	3	-1+1	3	-1
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>-2</b>

## Anno 2027

Non essendo state previste cessazioni nel corso del 2026, la facoltà assunzionale viene a coincidere con i resti 2026, pari a € 103.651.

Cessazioni previste Anno	Categorie	Nr	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2026	-	-	-	-	-	-	-
Totale risparmi previsti 2026							€ -
Resti capacità assunzionali AP							€ 103.651
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2027</b>							<b>€ 103.651</b>

Nel 2027 verrà dato corso alle valutazioni effettuate nel corso del 2026, tenendo altresì conto degli eventuali sviluppi normativi in materia di assunzioni e le esigenze evidenziatisi nel corso del triennio considerato.

Si evidenzia di seguito la quantificazione dei costi relativa all'eventuale assunzione di un dirigente, per la quale si dovrà attendere il 2028, non coprendo le facoltà assunzionali 2027 il costo relativo.

Eventuale assunzione Anno	Categorie	Nr	Ributazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2027	Dirigente	1	€ 108.365	€ 44.920	€ 8.258	€ 161.543	€ 161.543
Totale costi eventuali 2027							€ 161.543
Capacità assunzionali AP							€ 103.651
							- € 57.893

Nel corso del 2027 è prevista l'uscita per collocamento a riposo di due unità con inquadramento di primo e secondo livello, che consentirà di generare risparmi.

Cessazioni previste Anno	Categorie	Nr	Ributazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2027	Livello 1	1	€ 45.229	€ 11.028	€ 3.877	€ 60.134	€ 60.134
2027	Livello 2	1	€ 40.833	€ 10.266	€ 3.545	€ 54.644	€ 54.644
Totale risparmi 2027							€ 114.778
Resti capacità assunzionali AP							€ 103.651
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2028</b>							<b>€ 218.429</b>

## Anno 2028

Nel 2028 verrà dato corso alle valutazioni effettuate nel corso del 2027, tenendo altresì conto degli eventuali sviluppi normativi in materia di assunzioni e le esigenze evidenziatisi nel corso del triennio considerato.

Si evidenzia di seguito la relativa quantificazione dei costi.

Assunzione prevista Anno	Categorie	Nr	Ributazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2028	Dirigente	1	€ 111.005	€ 46.004	€ 8.277	€ 165.286	€ 165.286
Totale costi 2028							€ 165.286
Capacità assunzionali AP							€ 218.429
<b>Resto capacità assunzionale 2028</b>							<b>€ 53.143</b>

## Sostenibilità assunzionale

I costi totali della programmazione 2026 trovano copertura nel corrente bilancio camerale e rientrano nei limiti delle facoltà assunzionali. Sommati al costo del personale in servizio e al costo delle acquisizioni di personale programmate non superano il tetto della spesa massima potenziale data dalla dotazione organica vigente.

Lo stanziamento previsto nel bilancio preventivo del 2026 ammonta complessivamente a € 1.149.000 ed è comprensivo di tutte le competenze del personale, degli oneri previdenziali ed assistenziali oltre alla quota di accantonamento al trattamento di fine rapporto e alle altre spese riconducibili al personale.

Nel calcolo sono ipotizzati i costi relativi al dimensionamento della struttura per l'attuazione del programma di attività 2026. La voce altri costi è comprensiva degli oneri delle convenzioni con la Camera di Commercio di Modena e con l'Unione Italiana per l'attività svolta a favore dell'Unione.

Bilancio preventivo		PREVENTIVO 2026
<b>B1) Struttura</b>		
2) Personale		<b>1.149.000</b>
-a) Retribuzione personale dipendente		764.400
-b) Fondo produttività		38.600
-c) Oneri sociali		225.800
-d) Trattamento di fine rapporto		67.500
-e) Altri costi		52.700

Come già esposto nella sezione relativa alle risorse economiche disponibili (1.5), il mantenimento della dotazione attuale risulta essere compatibile con i dati di bilancio.

Quali ulteriori elementi di valutazione, si riportano i seguenti indici.

INDICATORE	VALORE SEGNALETICO	ALGORITMO	CONSUNTIVO 2024	PREVENTIVO 2026
Incidenza costi strutturali	Misura la capacità dell'UR di destinare risorse per interventi a favore delle Camere	Oneri di struttura (al netto Interventi economici) /Totale Oneri Gestione Corrente	55%	53%
Capacità di autofinanziamento	Misura la capacità dell'UR di coprire i costi di gestione al netto delle quote associative	(Totale Proventi gestione corrente - Quote associative da CCIAA /Totale Oneri Gestione Corrente)	54%	49%
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	54%	49%
Incidenza costo del personale	Misura l'incidenza dei costi di personale sulla gestione corrente	Oneri di personale/Totale Oneri Gestione Corrente	28%	28%
	Misura l'incidenza dei costi di personale sulle quote associative trasferite dalle CCIAA regionali	Oneri di personale/ (Proventi quote associative)	56%	61%
	Misura il grado di copertura delle quote trasferite dalle CCIAA regionali rispetto al costo del personale e di funzionamento	(Oneri di personale e di funzionamento) / (Proventi quote associative)	101%	83%



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

Nella direttiva sulla formazione del Ministro Zangrillo intitolata “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, pubblicata nel marzo del 2023, si sottolinea che “la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione”.

Tenendo conto di tale impostazione di fondo, come già segnalato nel paragrafo 2.2.4, sono stati previsti obiettivi individuali in capo al Segretario Generale e al vicesegretario perché promuovano un’adeguata partecipazione ad attività di formazione per il dirigente e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore per il 2026 a 40 ore annue, in linea con quanto previsto nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025. A tal proposito, in sede di monitoraggio semestrale, verrà verificata la sostenibilità dell’obiettivo così come formulato e laddove si evidenzia una ricaduta non positiva rispetto alla qualità dei servizi erogati se ne prevede sin d’ora una possibile conseguente rimodulazione.

In quest’ottica, Unioncamere Emilia-Romagna persegue una programmazione della formazione del personale volta allo sviluppo e potenziamento delle professionalità dei propri dipendenti finalizzata, da un lato, a rafforzare le competenze tecniche necessarie all’espletamento delle funzioni ad essa attribuite – con priorità a quelle collegate alle aree strategiche per l’ente - e dall’altro a far crescere le competenze strategiche trasversali e professionalizzanti utili a fronteggiare i cambiamenti in corso nel sistema camerale e nel contesto istituzionale ed economico. Gli obiettivi primari perseguiti dall’ente mediante la formazione riguardano:

- crescita professionale dei dipendenti
- benessere organizzativo
- sviluppo competenze tecniche
- sviluppo delle competenze trasversali
- supporto al processo di transizione amministrativa, digitale, ecologica
- promozione di comportamenti organizzativi virtuosi
- impatto sulla performance e sulla struttura dell’ente
- crescita di particolari figure/famiglie professionali (neo-assunti, personale in lavoro agile e personale esperto).

#### PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA’ FORMATIVE

Nel periodo di riferimento la programmazione delle attività formative tiene conto Ministro Zangrillo intitolata “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” sul rafforzamento delle conoscenze e delle competenze realizzato dai dipendenti della pubblica amministrazione, pubblicata nel marzo del 2023 e delle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025.

#### FORMAZIONE DEI DIPENDENTI

Per quanto riguarda la formazione sulle **materie obbligatorie**, sono previsti corsi di formazione nelle seguenti materie obbligatorie:

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

Con riferimento alla formazione **negli ambiti dal PNRR**, richiamata dalla suddetta direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, di prevedono corsi nelle seguenti materie:

- Leadership e soft skills
- Transizione amministrativa
- Transizione digitale
- Transizione ecologica
- Etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità, lavoro agile (l. 124 del 2015, art. 14; dpr n. 81 del 2022).

Per quanto riguarda l'aggiornamento professionale, si prevedono:

- corso di excel intermedio aperto a tutte le aree;
- per l'Area Azioni di sistema, formazione sulla disciplina degli aiuti di stato, l'uso IA e supporto nella gestione dell'innovazione alle imprese, resilienza e sostenibilità in ambito imprenditoriale, l'IA generativa a supporto dell'internazionalizzazione e l'aggiornamento per l'internazionalizzazione delle imprese, il turismo;
- per l'area studi, moduli di aggiornamento sulle tematiche economico-statistiche;
- per l'Area Amministrazione, aggiornamento sull'utilizzo del gestionale di contabilità e sugli aggiornamenti di quest'ultimo per le certificazioni uniche; è inoltre programmato il ciclo formativo di base disponibile sul sito della Ragioneria Generale dello Stato (<https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html>) entro il primo trimestre del 2026, sull'applicazione del sistema del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual al Sistema camerale;
- per l'area Segreteria Direzionale e Comunicazione - Ufficio Stampa, corsi di aggiornamento per giornalisti pubblicisti, con un minimo di 20 crediti all'anno, scrittura accessibile e accessibilità dei siti web, oltre a corsi di formazione sul gestionale per la fascicolazione delle delibere.

Su proposta del C.U.G. (cfr. par. 2.2.3) si prevede la partecipazione al corso di formazione "In prima linea contro ogni discriminazione" (alla cui realizzazione è collegato un obiettivo del piano della Performance), disponibile sulla piattaforma Syllabus e si promuoverà l'adesione al corso "Leadership al femminile", disponibile sulla piattaforma IFEL.

## **FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER I DIRIGENTI**

Sono previste iniziative di formazione che riguardano gli argomenti previsti per dipendenti, con un particolare focus sui temi della leadership e delle soft skills (competenze trasversali).

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

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

Particolare rilevanza avrà l'utilizzo della Piattaforma gratuita "Syllabus", sia per la fruizione del corso - "In prima linea contro ogni discriminazione", sia per i moduli formativi sulla transizione digitale, ecologica amministrativa, il codice degli appalti, il lavoro agile.

Saranno attivati percorsi formativi anche mediante altre piattaforme gratuite, come ad esempio quella messa a disposizione da IFEL e in collaborazione con Unioncamere italiana, e con professionisti.

## 4. 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-Romagna ha previsto nel proprio SMVP approvato con delibera di Giunta n.81 del 18/12/2025 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 indicare nella sezione Amministrazione trasparente dell'ente sono pubblicati sulla base delle Istruzioni operative per la trasmissione di dati e informazioni da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna, adottate con Determinazione dirigenziale nr. 78 dell'08/09/2025 in base alla Delibera 495/2024 ANAC. In base a tali linee guida, i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria devono essere inviati da ciascun responsabile al RPCT tramite la piattaforma informatica Gedoc in dotazione al sistema camerale e mediante compilazione di apposita nota di trasmissione.

I dati vengono trasmessi al RPCT per la procedura di validazione, al fine di assicurare un certo livello di qualità ai dati stessi mediante una sistematica attività di verifica che ne precede la diffusione, con riguardo alla comprensibilità, conformità, attendibilità dei dati e delle informazioni da pubblicare.

Il RPCT, dopo aver verificato il contenuto del documento, provvede ad assegnare la richiesta all'ufficio Segreteria che ne curerà la pubblicazione.

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

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

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

## **5. ALLEGATI**

---

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

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
33,50%	011 - Competitività e sviluppo delle imprese									
	PROGRAMMA - 005 – Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo. Promuovere le attività del sistema camerale, tese a sviluppare la competitività delle imprese, favorendone il raccordo con la programmazione e le azioni degli altri attori economici, in primis l'Ente Regione									
	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale									
	33,34% Realizzare strumenti e iniziative volti ad accrescere l'innovazione, la competitività e la sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle imprese della regione D2.1 - Servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese D2.2 - Servizi connessi all'agenda digitale E1.1.1 - Doppia transizione: digitale ed energetica D5.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D6.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 - Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni									
	50,00% <b>Indicatori</b>									
	100,00%	011_1 - N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività delle imprese N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività delle imprese	N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività delle imprese 011_1	2.382 N.	2.083 N.	2.677 N.	>= 1.750 N.	>= 1.750 N.	>= 1.750 N.	
	50,00% <b>Obiettivi operativi</b>									
	33,33%	D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale. Si fa riferimento alle attività del progetto finanziato a valere sul FP e ai seminari ambientali								
	40,00%	D5.1.2_1 - N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale, economia circolare, ecodesign in presenza o virtuali	N. imprese partecipanti a eventi in tema di sostenibilità ambientale D5.1.2.	1.509 N.	1.713 N.	1.262 N.	>= 1.200 N.			
	30,00%	D5.1_ASSISTENZE - N. assistenze one-to-one in tema di sostenibilità e transizione energetica N. assistenze one-to-one in tema di sostenibilità e transizione energetica	N. assistenze one-to-one in tema di sostenibilità e transizione energetica D5.1_ASSISTENZE	N/D	N/D	N/D	>= 60 N.			
30,00%	SOSTENIBILITA' - N. eventi realizzati in tema di sviluppo sostenibile N. eventi realizzati in tema di sviluppo sostenibile	N. eventi realizzati in tema di sviluppo sostenibile SOSTENIBILITA'	N/D	N/D	N/D	>= 9 N.				
33,33%	D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio Il progetto finanziato dal fondo perequativo 2025-2026 prevede la realizzazione di attività nel biennio 2026-2027, come l'aggiornamento del libro bianco, un focus di approfondimento, tavoli di confronto									
	100,00%	INFRASTRUTTURE - Attivazione tavoli di confronto per lo sviluppo (ascolto del territorio) Attivazione tavoli di confronto per lo sviluppo (ascolto del territorio)	Attivazione tavoli di confronto per lo sviluppo (ascolto del territorio) INFRASTRUTTURE	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2026			
33,34%	SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità (nella triplice accezione ambientale, sociale e di governance, compresa la parità di genere), internazionalizzazione e digitalizzazione									
	30,00%	D1.1_1_SIMPLER 1 - N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network Numero di imprese che ricevono una prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network che partecipano a un evento informativo, ecc... Il target è stato definito dall'Agenzia esecutiva della Commissione Europea EISMEA	N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network D1.1_1_SIMPLER 1	276 N.	63 N.	261 N.	>= 440 N.			
	30,00%	D1.1_1_SIMPLER 2 - N. imprese che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network N. imprese che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network Ricerca partner internazionali, ricerca finanziamenti europei, assistenza su normative europee... Il target è stato definito dall'Agenzia esecutiva della Commissione Europea EISMEA	N. imprese che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network D1.1_1_SIMPLER 2	40 N.	52 N.	59 N.	>= 40 N.			
	30,00%	D6.0_BANDO - Concludere l'iter di liquidazione del bando regionale sulla certificazione della parità di genere Concludere l'iter di liquidazione del bando regionale sulla certificazione della parità di genere delle rendicontazioni pervenute entro il 30/10/2026	Concludere l'iter di liquidazione del bando regionale sulla certificazione della parità di genere D6.0_BANDO	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2026			

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
			D6.0_REVOCA - Concludere l'iter di recupero da imprese e Agenzia delle Entrate dei contributi revocati Concludere l'iter di recupero da imprese e Agenzia delle Entrate per i contributi revocati con provvedimento emesso entro il 30/09/2026. Nel dettaglio, devono essere emessi i MAV e se l'azienda non paga deve essere avviato l'iter con AE riscossione. Nel caso di richiesta di rateizzazione si considera valido, ai fini dell'obiettivo e del termine a questo connesso, solo il primo dei MAV.	Concludere l'iter di recupero da imprese e Agenzia delle Entrate per revoca contributi D6.0_REVOCA	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2026		

**D4 - Orientamento al lavoro**  
 33,33% 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 competenze

50,00%	<b>Indicatori</b>									
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 nelle quali siano coinvolte tutte le province della regione	Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione D4.1.1_2	3 N.	3 N.	7 N.	>= 4 N.	>= 4 N.	>= 4 N.		
50,00%	<b>Obiettivi operativi</b>									
100,00%	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" 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.									

25,00%	D4.1.1_CAMP.RADIOF. - N. campagne promozionali radiofoniche realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" Realizzare una campagna promozionale a livello regionale, nell'ambito del progetto di Fondo Perequativo "Competenze per le imprese: orientare e e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. campagne promozionali radiofoniche realizzate a livello regionale per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro D4.1.1_CAMP.RADIOF.	N/D	N/D	3 N.	>= 3 N.				
25,00%	D4.1.1_CAMP.SOCIAL - N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale per orientare e e formare i giovani per il mondo del lavoro" D4.1.1_CAMP.SOCIAL	N/D	N/D	3 N.	>= 3 N.				
25,00%	D4.1.2_PERCORSI - N. percorsi di educazione imprenditoriale rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Secondari Superiori di Secondo grado e ITS N. percorsi di educazione imprenditoriale rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Secondari Superiori di Secondo grado e ITS , realizzate nell'ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. percorsi di educazione imprenditoriale rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Secondari Superiori di Secondo grado e ITS D4.1.2_PERCORSI	N/D	N/D	57 N.	>= 50 N.				
25,00%	D4.2_SEMINARI - N. seminari di supporto all'imprenditorialità N. seminari di supporto all'imprenditorialità	N. seminari di supporto all'imprenditorialità DA.2_SEMINARI	N/D	N/D	N/D	>= 6 N.				

**D6 - Informazione economica di qualità**  
 33,33% Informazione economica di qualità a supporto della competitività delle imprese e delle economie locali. Accrescere la conoscenza delle dinamiche economiche e dei fattori che determinano la competitività delle imprese e delle economie locali, consolidando le relazioni con la Regione Emilia-Romagna. D6.3.1 - Osservatori economici A2.4.1 - Rilevazioni statistiche

50,00%	<b>Indicatori</b>									
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	Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione D6.3.1_1	33 N.	30 N.	30 N.	>= 30 N.	>= 30 N.	>= 30 N.		

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
		30,00%	D6.3.1_4 - Livello di copertura dei settori economici mediante indagini statistiche Misura la capacità dell'Unione regionale di indagare le dinamiche economiche ed in particolare la copertura dei settori economici mediante indagini statistiche. Viene calcolato come il rapporto tra il numero di settori per cui è stata realizzata almeno un'indagine statistica nell'anno "n"/Totale settori economici interessati (Agricoltura, Artigianato, Commercio, Industria, Cooperazione, Terzo settore)	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 D6.3.1_41 / D6.3.1_40	100,00 %	100,00 %	100,00 %	>= 94,00 %	>= 94,00 %	>= 94,00 %
		40,00%	D6.3.1_5 - Numero convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) relative agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa Convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) con la Regione ER in relazione agli Osservatori (in particolare artigianato, cooperazione...) e quello con assemblea legislativa.	Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa D6.3.1_5	5 N.	5 N.	5 N.	>= 4 N.	>= 4 N.	>= 4 N.
50,00% Obiettivi operativi										
		100,00%	D6.4.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti Garantire un livello qualificato degli output realizzati, anche in ottica SISTAN, quali ad esempio Osservatori, Studi, Elaborazioni, Strumenti specie in relazione a quelli realizzati in collaborazione con Soggetti terzi							
		40,00%	D6.4.1_0 - Collaborazioni confermate in tema di informazione economica Collaborazioni confermate in tema di informazione economica: vanno conteggiate le collaborazioni in essere con soggetti esterni a Unioncamere Emilia-Romagna in tema di informazione economica, studi e statistica	Collaborazioni confermate in tema di informazione economica D6.3.1_0	55 N.	40 N.	36 N.	>= 35 N.		
		30,00%	D6.4.1_4 - Numero degli output realizzati in materia di Informazione economica Numero degli output realizzati, anche in ottica SISTAN, quali ad esempio Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti (ivi compreso PABLO, IER ed altri strumenti innovativi). Il valore del 2020 è un outlier (valore anomalo) determinato dal fatto che il progetto del turismo a valere sul fondo di perequazione finito il 31/12/2020 prevedeva (e finanziava) moltissimi output di tipo studi.	Numero degli output realizzati in materia di informazione economica D6.4.1_4	286 N.	202 N.	203 N.	>= 200 N.		
		30,00%	D6.4.1_51 - Osservatori settoriali previsti da convenzioni o accordi N. di Osservatori settoriali previsti da convenzioni o accordi	N. Osservatori settoriali previsti da convenzioni valide e accordi nell'anno D6.4.1_51	5 N.	6 N.	5 N.	>= 5 N.		
016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo										
33,50%	PROGRAMMA - 005 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy Promuovere le attività del sistema camerale, tese a sviluppare la presenza sui mercati esteri delle imprese e del territorio, favorendone il raccordo con la programmazione e le azioni degli altri attori economici, in primis l'Ente Regione									
	D1 - Internazionalizzazione									
50,00%	Realizzare progetti estire strumenti ed iniziative volte ad accrescere la presenza sui mercati esteri delle imprese e dei territori D1.1.1 - Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.2 - Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.3 - Servizi di assistenza specialistica									
50,00%	Indicatori									
		50,00%	D1_ADESIONE - Grado di adesione delle imprese ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UCER Grado di adesione delle imprese ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UCER	N. imprese aderenti ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UR / Numero iniziative proposte nell'ambito dei programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UR D1.1.2_11 / D1.1.2_21	17,66 N.	23,96 N.	15,61 N.	>= 20 N.	>= 20 N.	>= 20 N.
		50,00%	D1_IMPRESA - Imprese partecipanti ai programmi di internazionalizzazione posti in essere o coordinati da UR Misura la capacità di attrazione delle imprese da parte dell'UCER nelle iniziative in materia di internazionalizzazione Imprese partecipanti ai programmi di internazionalizzazione posti in essere o coordinati da UCER	N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER al netto dei progetti nazionali. + N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sul fondo perequativo realizzate o coordinate dall'UCER + N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sull'incremento del 20% di diritto annuale realizzate o coordinate da UCER D1.1.2 + D1.1_F.P. + D1.1_20%	565 N.	575 N.	484 N.	>= 600 N.	>= 600 N.	>= 600 N.
50,00%	Obiettivi operativi									

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET			
					2023	2024	2025	2026	2027	2028	
		50,00%	D1.1.2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione Rientrano in questo ambito sia le iniziative che UCER svolge in autonomia, ma nell'interesse del sistema delle CCIAA emiliano-romagnole, sia quelle in esercizio congiunto con le CCIAA, come i progetti finanziati dal +20% del diritto annuale e dal fondo perequativo. Rientrano altresì i progetti di sistema realizzati sulla base dell'Accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna e dei Protocolli/Intese operative sottoscritti con gli Assessorati di competenza, che rafforzano la condivisa strategia integrata e di filiera in tema di internazionalizzazione, come il Progetto Deliziando che realizza iniziative di promozione dei prodotti e dei vini a qualità certificata, in partnership con l'Assessorato Agricoltura della Regione Emilia-Romagna, tutte le Camere di commercio e i partner istituzionali (Consorzi di tutela, Enoteca Regionale ER, ecc...). Rientrano in questo Progetto anche le attività di promo-commercializzazione turistica realizzate in sinergia con APT Servizi e nell'ambito del Progetto "Il sostegno al turismo" a valere sul Fondo di Perequazione.								
			20,00%	D.1.1.2_2 - N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER, ivi compreso il progetto Deliziando N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER, ivi compreso il progetto Deliziando	N. iniziative in materia di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR D1.1.2_2	31 N.	29 N.	32 N.	>= 25 N.		
			20,00%	D1.1_20% - N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sull'incremento del 20% di diritto annuale realizzate o coordinate da UCER N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sull'incremento del 20% di diritto annuale realizzate o coordinate da UCER	N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sull'incremento del 20% di diritto annuale realizzate o coordinate da UCER D1.1_20%	257 N.	328 N.	152 N.	>= 300 N.		
			20,00%	D1.1_DE - Concludere la rendicontazione del Bando regionale Digital Export dell'anno (n-1) Concludere le attività di rendicontazione del Bando regionale Digital Export dell'anno (n-1)	Concludere la rendicontazione del Bando regionale Digital Export dell'anno (n-1) DE.R	07-06-2023	N/D	N/D	Entro 31-05-2026		
			20,00%	D1.1_F.P. - N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sul fondo perequativo realizzate o coordinate dall'UCER N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sul fondo perequativo realizzate o coordinate dall'UCER	N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione a valere sul fondo perequativo realizzate o coordinate dall'UCER D1.1_F.P.	104 N.	29 N.	115 N.	>= 113 N.		
			20,00%	D1.1_UCER - N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER al netto dei progetti nazionali N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER al netto dei progetti nazionali. Vanno considerate le imprese coinvolte per progetti coordinati dall'UCER, al netto del Progetto del Fondo di Perequazione e del 20% di diritto annuale	N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UCER al netto dei progetti nazionali. D1.1.2	204 N.	218 N.	217 N.	>= 213 N.		
		50,00%	D1.1_4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali Rientrano in questo ambito i servizi realizzati dal Centro Studi ed in particolare IER, gli Osservatori e le indagini economiche poste in essere in autonomia o su richiesta di specifici committenti nell'ambito di accordi e convenzioni istituzionali								
			100,00%	D1.1_4 - N. di servizi di informazione economica realizzati relativamente all'internazionalizzazione Numero dei servizi realizzati dal Centro Studi per l'internazionalizzazione (in particolare IER e/o TRADE-ER, gli Osservatori e le indagini economiche) posti in essere in autonomia o su richiesta di specifici committenti nell'ambito di accordi e convenzioni istituzionali.	Numero dei servizi informativi realizzati dal Centro Studi in materia di internazionalizzazione D1.1_4	2 N.	2 N.	2 N.	>= 2 N.		
		50,00%		D3 - Turismo Monitorare le dinamiche del turismo. Realizzare e gestire strumenti e iniziative volte ad attrarre nuove presenze turistiche e a promuovere nuovi turismi D3.1.1 - Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura							
				50,00%	Indicatori						
50,00%	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.			Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA D3.1.1_4	8 N.	8 N.	7 N.	>= 7 N.	>= 7 N.	>= 7 N.	
50,00%	D3.1.2_1 - Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica Numero soggetti terzi coinvolti, anche mediante sottoscrizione di Accordi e Convenzioni, in attività di promozione turistica, come ad esempio APT, Assessorato Turismo, Assessorato Agricoltura Caccia e Pesca, ...	Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica D3.1.2_1	13 N.	13 N.	7 N.	>= 6 N.	>= 6 N.	>= 6 N.			



# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
33,00%	50,00%	Obiettivi operativi								
	100,00%	D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi, ivi comprese anche le attività di monitoraggio dell'economia in tema di turismo								
	50,00%	D3.1_OSS - Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isnart Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isnart (compresa la realizzazione del sovracampionamento regionale per integrare le analisi svolte nell'ambito dell'Osservatorio turismo)	Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isnart D3.1_OSS	N/D	N/D	31-07-2025	Entro 31-12-2026			
	50,00%	Eventi TUR - Eventi di presentazione degli output del progetto Turismo Eventi di presentazione degli output del progetto finanziato dal Fondo perequativo "Turismo"	Eventi di presentazione degli output del progetto finanziato dal Fondo perequativo "Turismo" Eventi.TUR	N/D	2 N.	1 N.	>= 1 N.			
	032 - Competitività del sistema camerale									
	MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico PROGRAMMA - 003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza Apportare valore aggiunto all'azione delle Camere di commercio della regione, attraverso il coordinamento, la gestione associata e la realizzazione di attività, perseguendo efficienza gestionale ed organizzativa dell'Unione, quale acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese									
	1.1 - Semplificazione amministrativa									
	33,33%	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%	Indicatori								
	100,00%	C1.1 - Livello di coinvolgimento di soggetti istituzionali detentori delle banche dati che confluiscono nel DATA HUB coordinato da UCER Misura la capacità di UCER di coinvolgere soggetti diversi detentori di banche dati nel DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto	Numero di soggetti istituzionali detentori di banche dati confluite nel DATA HUB coordinato da UCER C1.1_1	7 N.	7 N.	7 N.	>= 7 N.	>= 7 N.	>= 7 N.	
50,00%	Obiettivi operativi									
100,00%	C1.1_ - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità									
33,33%	60,00%	DATA.HUB - Numero database di soggetti istituzionali confluiti e mantenuti nel DATA HUB coordinato da UCER Il punto di partenza del progetto è stata la messa in comune dei dati a disposizione della Pubblica Amministrazione e utilizzabile ai fini delle analisi statistiche ed economiche. L'obiettivo primario è quello di mantenere e consolidare all'interno di un unico sistema di interrogazione i dati riferiti alle singole imprese provenienti da database di soggetti istituzionali differenti.	Numero database di Amministrazione pubbliche del DATA HUB mantenuti nell'anno DATA.HUB	10 N.	11 N.	11 N.	>= 11 N.			
	20,00%	PABLO-TRADER - Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER	Creazione nuovi prototipi informatici per servizi PABLO e TRADER	N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2026			
	20,00%	SODDISF. ASS.LEG.E-R - Grado di soddisfacimento richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa Analisi dell'impatto, in particolare economico-occupazionale, delle disposizioni normative dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, in risposta all'Assemblea legislativa E.-R., realizzate analizzando i dati del DATA HUB sviluppato da Unioncamere regionale. Le analisi vengono svolte in collaborazione con altri Istituti (Cineca, Art-ER, ...)	Analisi consegnate in risposta alle richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa / N. richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa D1.4.1_0 / D1.4.1_1	100,00 %	100,00 %	N/D	100,00 %			
	A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi									
33,34%	Perseguire l'efficienza gestionale e organizzativa della struttura e monitorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, quali acceleratori delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese. A1.1 - Performance camerale A1.3 - Organizzazione camerale									
50,00%	Indicatori									

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
		40,00%	B3.2_PCC - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate. L'indicatore viene desunto dalla Piattaforma delle Certificazioni dei Crediti - selezione report ITP Fatture incluse (con variazioni)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture RitPagamenti	-18,56 gg	-20,15 gg	-20,83 gg	<= -12 gg	<= -12 gg	<= 12 gg
		20,00%	EC1 - Incidenza costi strutturali Misura indirettamente la capacità dell'UR di destinare risorse per interventi a favore del sistema economico della regione	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) / Oneri correnti OnStrut / OnCorr	57,43 %	38,92 %	N/D	<= 56,00 %	<= 56,00 %	<= 56,00 %
		40,00%	SERVIZI OFFERTI - Grado di disponibilità di servizi da parte di UCER alle CCIAA della regione Misura la capacità dell'UCER di supportare le CCIAA della regione	N. servizi resi disponibili da UCER alle CCIAA della regione SERVIZI OFFERTI	1 N.	3 N.	3 N.	>= 4 N.	>= 4 N.	>= 4 N.
50,00%	<b>Obiettivi operativi</b>									
		20,00%	A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano Si intende valorizzare il capitale umano attraverso la leva della formazione, quale investimento organizzativo necessario e variabile strategica per il rafforzamento delle competenze del personale, e l'innalzamento del benessere organizzativo							
		30,00%	CORSO ETICA - Partecipazione al percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, nel percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" (piattaforma Syllabus)	Personale coinvolto nel percorso formativo "In prima linea contro ogni discriminazione" CORSO ETICA	N/D	N/D	N/D	>= 16 N.		
		50,00%	FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, dal 2025 percorsi di 40 ore	Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo FORMAZIONE	N/D	15 N.	15 N.	>= 16 N.		
		20,00%	PROGRESSIONI - Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura	Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura B1.1.1.1	N/D	28-06-2024	N/D	Entro 30-04-2026		
20,00%	A2.1.DELIBERE - Digitalizzazione provvedimenti amministrativi e relativa conservazione a norma Estensione alle delibere di Giunta e di Consiglio della digitalizzazione del documento, mediante firma digitale, e relativa conservazione a norma									
		100,00%	DELIBERE - Digitalizzazione procedimento di creazione e conservazione provvedimenti amministrativi Digitalizzazione provvedimenti amministrativi, mediante applicativo GDEL, a partire dal secondo semestre 2026	N. delibere di Consiglio e di Giunta digitalizzate / N. delibere di Consiglio e di Giunta approvate DELIBERE.DIG. / DELIBERE.APPROVATE	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
20,00%	A3.1.1_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale Per migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale, si è individuato quale strumento privilegiato il CRM evoluto									
		60,00%	A3.1.1_CRM - Numero di Campagne di promozione tramite CRM N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno "n"	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno n A3.1.1_CRM	N/D	N/D	12 N.	>= 10 N.		
		40,00%	EVENTI CRM - N. corsi ed eventi gestiti tramite CRM nell'anno Misura l'efficacia dell'utilizzo del CRM per la gestione di corsi ed eventi	N. corsi ed eventi gestiti tramite CRM nell'anno EVENTI.CRM	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.		
20,00%	B3.2.1_1 - Efficiantare la gestione delle attività contabili ed amministrative Efficiantare la gestione delle attività contabili ed amministrative, mediante il consolidamento del nuovo sistema contabile, che garantisca una significativa tempestività dei pagamenti									

Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET				
					2023	2024	2025	2026	2027	2028		
		20,00%	40,00% ACCRUAL - Elaborazione bilancio ai sensi della riforma ACCRUAL Elaborazione bilancio ai sensi dell'art 10, DL n. 113/2024, che assoggetta il sistema camerale alla fase pilota della riforma ACCRUAL	Elaborazione bilancio ai sensi della riforma ACCRUAL ACCRUAL	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2026				
			20,00% B3.2_FLUSSI - Redazione del Piano dei flussi di cassa Redazione del Piano dei flussi di cassa	Redazione del Piano dei flussi di cassa B3_2_FLUSSI	N/D	N/D	25-02-2025	Entro 28-02-2026				
			40,00% B3.2_PCC - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate. L'indicatore viene desunto dalla Piattaforma delle Certificazioni dei Crediti - selezione report ITP Fatture incluse (con variazioni)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture RitPagamenti	-18,56 gg	-20,15 gg	-20,83 gg	<= -12 gg				
		20,00%	SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione Incrementare il numero di servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione									
		20,00%	20,00% BILANCI - Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER	Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER BILANCI	N/D	27-02-2024	13-03-2025	Entro 31-03-2026				
			20,00% CONGIUNTURA - Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi, in tempo utile per consentire l'avvio delle rilevazioni e le elaborazioni delle analisi entro la fine dell'anno	Aggiornamento metodologia rilevazione congiunturale e correlati incarichi CONGIUNTURA	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2026				
			30,00% DPO - Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale	Avvio del servizio di DPO per il sistema camerale regionale DPO	N/D	20-06-2024	N/D	Entro 31-01-2026				
			30,00% SERV.LEGALE - Avvio servizio legale per le CCIAA emiliano-romagnole Avvio servizio legale per le Camere di commercio della Regione ER	Avvio servizio legale per le Camere di commercio della Regione ER SERV.LEGALE	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2026				
		33,33%	A1.2 - Compliance normativa Adeguaare 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%	Indicatori									
50,00%	A1.2.1.1 - 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 A1.2.1.1. / A1.2.1.1	100,00 %	100,00 %	100,00 %	>= 95,00 %	N/D	N/D				
	50,00%	A1.2.1.2 - Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione Misura la capacità dell'Unione di realizzare le iniziative volte a prevenire il rischio di corruzione, così come valutato all'esito della relativa contestualizzazione e ponderazione	N. misure realizzate nell'anno tra quelle individuate nell'ambito del trattamento del rischio / N. misure generali e specifiche individuate nell'anno nell'ambito del trattamento del rischio A1.2.1.2. / A1.2.1.2	95,65 %	100,00 %	100,00 %	>= 92,00 %	>= 92,00 %	>= 92,00 %			
50,00%	Obiettivi operativi											
50,00%	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: 1.Nomina del Gestore delle comunicazioni all'Unità di Informazioni finanziarie per l'Italia (UIF) - Controllo di gestione 2. Customer satisfaction - Segreteria 3. Approvazione e gestione fondi accessori - Amministrazione											


# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
			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.	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %		
		80,00%	Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere	A1.2_2 / A1.2_2.						
			ACCESSIBILITA' - Estensione alla sezione "notizie ed eventi" della pubblicazione di testi tradotti con il linguaggio "easy to read"	Incrementare l'accessibilità digitale, ai sensi del D.Lgs 222/2023, intervenendo in particolare sulla tecnologia del sito per garantirne l'accessibilità al maggior numero di persone, con particolare riguardo agli ipovedenti, mediante l'estensione alla sezione "notizie ed eventi" della pubblicazione di testi tradotti con il linguaggio "easy to read" (facile da leggere e da capire) ai fini dell'accessibilità digitale delle persone con disabilità ex D.Lgs. 222/2023	N/D	N/D	N/D	Entro 30-09-2026		
		20,00%		Estensione alla sezione "notizie ed eventi" della pubblicazione di testi tradotti con il linguaggio "easy to read" EASY DO READ						
		50,00%	A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto							
			Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, anche ai sensi delle novità introdotte dal nuovo PNA, approvato definitivamente dal Consiglio di Anac il 17 gennaio 2023 con la delibera del 17 gennaio 2023, n. 7 .							
			A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	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	100,00 %	100,00 %	100,00 %	>= 95,00 %		
		50,00%	Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)	A1.2.1_1. / A1.2.1_1						
			A1.2.1_1 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione	10-07-2023	10-07-2024	10-07-2025	Entro 10-07-2026		
		50,00%	Completamento monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	A1.2.1_3						

Scheda rischio AREA A

A) Acquisizione e gestione del personale


Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		Rischio di processo	Basso		3,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni dell'ente e la previsione di controllo sulle fasi del processo. Tutti i componenti di commissione di concorso sono tenuti a rilasciare la dichiarazione di conflitto d'interessi
----------	---	--------------------------	---------------------	--	---------------------	-------	---	-----	---


Grado di rischio Valore del rischio

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.17 motivazione incongrua del provvedimento	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Definizione di criteri di valutazione dei titoli e delle prove nel bando di concorso	U	B. misure di trasparenza	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	si/no	31/12/2025	Dirigente

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	A.4 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		Rischio di processo	Basso		2,6	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processo molto vincolato e con elevato controllo da parte dei Dirigenti
----------	---	--------------------------	---------------------	--	---------------------	-------	---	-----	---

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

RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	applicazione misura	si/no	31/12/2025	Dirigente
Grado di rischioValore del rischio									
PROCESSO	A.5 Conferimento incarichi di collaborazione	RESPONSABILE di processo		Segretario Generale		Rischio di processo	Medio		4,2
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo comporta elevati effetti economici su soggetti esterni, per tale motivo si è provveduto ad impostare ed organizzare la documentazione necessaria ai fini della pubblicazione degli incarichi in Amministrazione			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Aggiornamento tempestivo della sezione "Consulenti e collaboratori"	si/no	31/12/2025	Quadro competente

Scheda rischio AREA B


B) Contratti pubblici

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	B.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		6,1	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Con riferimento al processo " Programmazione del fabbisogno", il grado di rischio risulta medio poiche' considerati i rischi individuati ( definizione di un fabbisogno non rispondente ai criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa ),si tratta di un processo complesso e si tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, dell'impatto organizzativo del processo e degli effetti verso l'esterno.
----------	--------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Formazione sul codice degli appalti	applicazione della misura	31/12/2025	Dirigente

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	B.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		4,9	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Con riferimento al processo " Progettazione della gara ", il grado di rischio risulta medio poiche' considerati i rischi individuati ( formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti),si tratta di un processo complesso e si tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, dell'impatto organizzativo e degli effetti verso l'esterno.
----------	------------------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	U	B. misure di trasparenza	Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza.	si/no	31/12/2025	Quadro competente

				Grado di rischio	Valore del rischio
PROCESSO	B.3 Selezione del contraente	RESPONSABILE di processo	Dirigente	<div><div>Rischio di processo</div><div>Medio</div><div></div></div>	4,4
				<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La valutazione tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, della previsione di controlli sulle fasi del processo e, sulla base dell'esperienza, delle misure utilizzate per ridurre il rischio.	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.13 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	applicazione della misura	31/12/2025	Quadro competente

			Grado di rischio	Valore del rischio
PROCESSO	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	RESPONSABILE di processo	Dirigente	<div><div>Rischio di processo</div><div>Basso</div><div><div></div></div><div>2,9</div></div> <div>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni, del processo vincolato, dell'importo esiguo delle procedure e della previsione di controlli sulle fasi del processo</div>

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






POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare): specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	U	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Utilizzo di applicazioni informatiche per garantire i controlli a campione basati sulla causalità statistica	si/no	31/12/2025	Quadro competente

Scheda rischio AREA B2


B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)

Grado di rischio      Valore del rischio

PROCESSO	B2.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		6,1	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Con riferimento al processo " Programmazione del fabbisogno", il grado di rischio risulta medio poiche' considerati i rischi individuati ( definizione di un fabbisogno non rispondente ai criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa ),si tratta di un processo complesso e si tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, dell'impatto organizzativo del processo e degli effetti verso l'esterno.
----------	---------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi amministrativi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Formazione sul codice degli appalti	applicazione della misura	31/12/2025	Dirigente

Grado di rischio      Valore del rischio

PROCESSO	B2.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		4,9	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Con riferimento al processo " Progettazione della gara ", il grado di rischio risulta medio poiche' considerati i rischi individuati ( formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti),si tratta di un processo complesso e si tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, dell'impatto organizzativo e degli effetti verso l'esterno.
----------	-------------------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	U	B. misure di trasparenza	Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza.	si/no	31/12/2025	Quadro competente

Grado di rischio										Valore del rischio	
PROCESSO	B2.3 Selezione del contraente		RESPONSABILE di processo		Dirigente			Rischio di processo	Medio	<div></div>	4,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, della previsione di controlli sulle fasi del processo e, sulla base dell'esperienza, delle misure utilizzate per ridurre il rischio.										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.13 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	applicazione della misura	31/12/2025	Quadro competente		
Grado di rischio										Valore del rischio	
PROCESSO	B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto		RESPONSABILE di processo		Dirigente			Rischio di processo	Basso	<div></div>	2,9
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni, del processo vincolato, dell'importo esiguo delle procedure e della previsione di controlli sulle fasi del processo										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		

Grado di rischio		Valore del rischio
------------------	--	--------------------

\_\_\_\_\_


Grado di rischio		Valore del rischio	

RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare): specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	U	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	utilizzo di applicazioni informatiche per garantire i controlli a campione basati sulla causalità statistica i	si/no	31/12/2025	Quadro competente	
--	---	--	--	---	---	--	-------	------------	-------------------	--

Scheda rischio AREA D

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

Grado di rischio      Valore del rischio

PROCESSO	D.1 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		4,9
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto delle ridotte dimensioni della struttura, della complessità del processo, dalla stesura dei bandi fino all'erogazione dei contributi, dell'entità delle risorse, delle iniziative a sostegno delle imprese			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo	applicazione della misura	31/12/2025	Quadro competente

	<i>Sezioni, sotto-sezioni Amministrazione Trasparente</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Responsabile (nominativo)</i>	<i>Aggiornamento</i>
	<b>Disposizioni generali</b>			
1	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPTC	BELLEI	Annuale
2	Atti generali	Segreteria direzionale	PADOVANI	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	Segreteria direzionale	PADOVANI	Diverso in base al tipo di informazione
5	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPTC	BELLEI	Tempestivo
6	Articolazione degli uffici	Direzione, Area Amministrazione	BELLEI, MENGOLI	Tempestivo
7	Telefono e posta elettronica	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
	<b>Consulenti e Collaboratori</b>			
8	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Dirigenti, Ufficio Controllo di gestione, Area Amministrazione, Area Studi, Statistica, Ricerche, Progetti, Area Azioni di sistema	CASELLI, LENZI, MENGOLI, BERTELLA, FRABETTI, PADOVANI, BEGHELLI	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	MENGOLI	Tempestivo
14	Dotazione organica	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
15	Personale non a tempo indeterminato	Area Amministrazione	MENGOLI	Diverso in base al tipo di informazione
16	Tassi di assenza	Area Amministrazione	MENGOLI	Trimestrale
17	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Segretario Generale, Dirigenti, Ufficio controllo di gestione	BELLEI, CASELLI, LENZI	Tempestivo
18	Contrattazione collettiva	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
19	Contrattazione integrativa	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
20	OIV	Ufficio Controllo di gestione	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 Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
23	Piano delle Performance	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
24	Relazione sulla Performance	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
25	Ammontare complessivo dei premi	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
26	Dati relativi ai premi	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
	<b>Enti controllati</b>			
27	Enti pubblici vigilati	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
28	Società partecipate	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
29	Enti di diritto privato controllati	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
30	Rappresentazione grafica	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
	<b>Attività e procedimenti</b>			
31	Tipologie di procedimento	Ufficio Controllo di Gestione	LENZI	Tempestivo
32	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo



	<b>Provvedimenti</b>			
33	Provvedimenti organi indirizzo politico	Segreteria direzionale	PADOVANI	Semestrale
34	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Segreteria direzionale	PADOVANI	Semestrale
	<b>Bandi di gara e contratti</b>			
35	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Area Amministrazione	MENGOLI	Diverso in base al tipo di informazione
36	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
	<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>			
37	Criteri e modalità	Area Azioni di sistema	FRABETTI, BERTELLA,	Tempestivo
38	Atti di concessione	Area Azioni di sistema	FRABETTI, BERTELLA,	Diverso in base al tipo di informazione
	<b>Bilanci</b>			
39	Bilancio preventivo e consuntivo	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
40	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
	<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>			
41	Patrimonio immobiliare	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
42	Canoni di locazione o affitto	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
	<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>			
43	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Diverso in base al tipo di informazione
44	Organismi di revisione amministrativa e contabile	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
45	Corte dei conti	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
	<b>Servizi erogati</b>			
46	Carta dei servizi e standard di qualità	Segreteria generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
47	Class action	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
	Liste di attesa			
48				Annuale
49	Servizi in rete	Area Studi, Statistica, Ricerche, Progetti	BEGHELLI	Tempestivo
	<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>			
50	Dati sui pagamenti	Area Amministrazione	MENGOLI	Trimestrale
51	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Area Amministrazione	MENGOLI	Diverso in base al tipo di informazione
52	IBAN e pagamenti informatici	Area Amministrazione	MENGOLI	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 Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
	<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>			
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	Segreteria direzionale	PADOVANI	Diverso in base al tipo di informazione

<b>61</b>	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Ufficio Comunicazione	BELLEI	Diverso in base al tipo di informazione
<b>62</b>	Dati ulteriori	Dirigenti	CASELLI	

#### 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



UNIONCAMERE

# **MAPPA DEI PROCESSI DELLE CAMERE DI COMMERCIO**

REV. 2023

➔ MACRO-FUNZIONE: **GOVERNO CAMERALE**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica
			A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA
			A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)
			A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi
			A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
			A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
			A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, ecc.
			A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi
			A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction
		A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti
			A1.1.3.2 Relazione sui risultati
			A1.1.3.3 Relazione sulla performance
			A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere
	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo	A1.1.4.1 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 ecc.
			A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)
			A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione
			A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio
			A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1 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, ecc.)
		A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali
			A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)
			A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" (es. soft skill, aiuti di stato, ecc.)
			A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione)
			A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)
			A1.3.2.6 Relazione sugli esuberi
			A1.3.2.7 Definizione profili professionali e mappatura posizioni di lavoro
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerali a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1 Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi
		A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.	A1.3.5.1 Gestione del rapporto con l'utenza mediante il CRM evoluto di sistema (piattaforma promossa e gestita da Unioncamere in rete con le CCIAA)

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

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

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale e selezioni interne	B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, progressioni verticali
			B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi di responsabilità (Dirigenziali, Elevate qualificazioni e altre responsabilità)
			B1.1.1.3 Attivazione forme di lavoro flessibili/atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.1 Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti (aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, ecc.)
			B1.1.2.2 Procedimenti disciplinari
			B1.1.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)
			B1.1.2.4 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali
		B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)
			B1.1.3.2 Gestione malattie e relativi controlli
			B1.1.3.3 Gestione buoni mensa
			B1.1.3.4 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)
			B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)
			B1.1.3.6 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)
			B1.1.3.7 Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)
			B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, ecc.)
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.1 Elenchi/albi fornitori (verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione, revisioni periodiche, ecc.)
			B2.1.1.2 Gestione acquisto di beni e servizi di uso comune
			B2.1.1.3 Gestione gare e procedure di acquisto di beni e servizi, anche tramite mercato elettronico
			B2.1.1.4 Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi
			B2.1.1.5 Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi
			B2.1.1.6 Magazzino
			B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.1 Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili
			B2.2.1.2 Gestione contratti di locazione attiva e passiva per ospitare servizi e attività dell'ente
			B2.2.1.3 Vendita cespiti patrimoniali
		B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare
			B2.2.2.2 Assistenza hardware/software: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale
			B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza
			B2.2.2.4 Centralino/reception
			B2.2.2.5 Gestione automezzi
			B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, ecc.)
			B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1 Pagamento annuale, solleciti
			B3.1.1.2 Predisposizione notifica atti e relativa gestione
			B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio
			B3.1.1.4 Rapporti con l'Utenza
			B3.1.1.5 Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo
			B3.1.1.6 Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria

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

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

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



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

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

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

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

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

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.0 Bandi/Contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.1.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.2.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere
	D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	D6.3.0 Bandi/Contributi per le attività di tutela della legalità e contrasto alla criminalità	D6.3.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
		D6.3.1 Sportelli legalità	D6.3.1.1 Ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità
		D6.3.2 Servizi di supporto, informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza e del contrasto della criminalità economica e ambientale	D6.3.2.1 Iniziative per la diffusione degli strumenti di trasparenza, per l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticontraffazione)
			D6.3.2.2 Attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	D6.4.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI	D6.4.1.1 Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi, ecc.)
		D6.4.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	D6.4.2.1 Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN
			D6.4.2.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti
			D6.4.2.3 Gestione Banche dati statistico-economiche
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	E1.1.0 Bandi/Contributi per la doppia transizione digitale ed ecologica	E1.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi alla doppia transizione digitale ed ecologica
		E1.1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	E1.1.1.1 Attività per la doppia transizione digitale ed ecologica
	E1.2 Formazione lavoro	E1.2.0 Bandi/Contributi per formazione lavoro	E1.2.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi alla formazione lavoro
		E1.2.1 Formazione lavoro	E1.2.1.1 Formazione lavoro
	E1.3 Quadrilatero	E1.3.0 Bandi/Contributi per Quadrilatero	E1.3.0 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al Quadrilatero
		E1.3.1 Quadrilatero	E1.3.1.1 Quadrilatero
	E1.4 Internazionalizzazione	E1.4.0 Bandi/Contributi per internazionalizzazione	E1.4.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi all'internazionalizzazione
		E1.4.1 Internazionalizzazione	E1.4.1.1 Internazionalizzazione
	E1.5 Turismo	E1.5.0 Bandi/Contributi per turismo	E1.5.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al turismo
		E1.5.1 Turismo	E1.5.1.1 Turismo

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