

---

**DETERMINAZIONE PRESIDENZIALE N. 2**

**DEL 31/01/2024**

---

**IL PRESIDENTE**

**VISTI**

- l'art. 12 comma 4 dello Statuto dell'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, che dispone che il Presidente in caso di urgenza esercita le competenze della Giunta;

**CONSIDERATO CHE**

- l'art. 6, c. 1, del DL 9 giugno 2021, n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia", convertito con modificazioni nella L. 113/2021, ha previsto entro il 31 gennaio di ogni anno l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito: PIAO), una sorta di "testo unico della programmazione", che integra, sostituendoli, diversi precedenti adempimenti (Piano performance, Piano anticorruzione e trasparenza, Piano fabbisogni del personale, Piano lavoro agile, parità di genere, etc.) ed introduce il concetto di "pianificazione integrata" allo scopo di assicurarne l'allineamento e la coerenza reciproca;
- il DPR 24 giugno 2022, n. 81, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", ha assorbito i suddetti adempimenti;
- Il DM 132 del 30 giugno 2022 ha definito il contenuto del PIAO per le amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti, ai sensi dell'art. 6, c. 6 del summenzionato DL 80/2021

**DISPONE**

- di approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026, come da documento allegato al presente provvedimento e costituente parte integrante di esso (All.1);
- di pubblicare, ai sensi dell'art. 11, comma 8 del Decreto n. 150/2009, il PIAO 2024-2026 sul sito istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna nella sezione denominata "Amministrazione trasparente";
- di chiarare la presente determinazione immediatamente esecutiva.

**IL PRESIDENTE**

Valerio Veronesi





UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2024-2026**

Approvato con Determina presidenziale n. 2  
del 31 gennaio 2024



# 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 .....	14
1.6.1 Scenario prospettico 2024 e situazione congiunturale .....	17
1.6.2 Elementi di carattere normativo .....	21
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>22</b>
2.0 Albero della <i>performance</i> .....	22
2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	25
2.1.1 Semplificazione delle procedure .....	30
2.2 Performance operativa .....	31
2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure .....	32
2.2.2 Piena accessibilità fisica e digitale .....	33
2.2.3 Pari opportunità .....	34
2.2.3 Performance individuale .....	38
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	43
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno .....	43
2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno .....	46
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>58</b>
3.1 Struttura organizzativa .....	58
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	61
3.3 Fabbisogno del personale e di formazione .....	66
3.3.1 Fabbisogni del personale e di formazione .....	73
<b>4. MODALITA' DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>75</b>
<b>5. ALLEGATI .....</b>	<b>76</b>

## PREMESSA

---

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

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

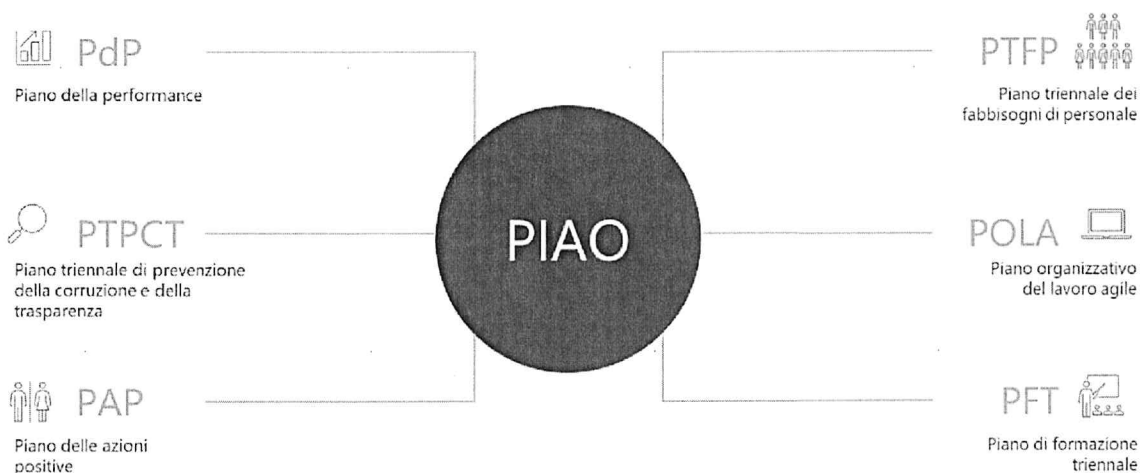
Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità ai suoi interlocutori, mediante una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione: le imprese, le associazioni, le istituzioni, 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.

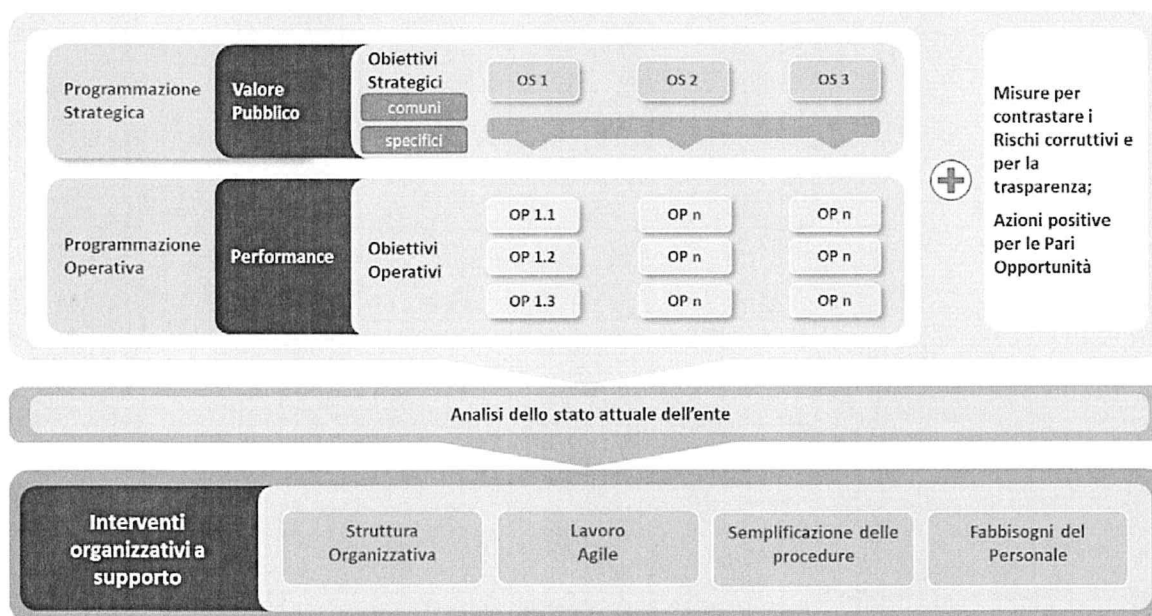
Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare le Linee strategiche triennali 2024-2026, il Preventivo 2024, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2024.

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

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



Sempre più viene richiesto alle amministrazioni pubbliche di valorizzare il livello “alto” della pianificazione, di dare centralità al “valore pubblico” che l’ente intende creare. Le linee 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 [staff@rer.camcom.it](mailto:staff@rer.camcom.it), il sito web istituzionale è alla pagina <https://www.ucer.camcom.it/>. Il telefono è 051 6377011. Il Presidente è il Dr. Valerio Veronesi. Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2023 è di 17 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. 2019/2016 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 quattro ambiti (competitività e sviluppo delle imprese, regolazione dei mercati, 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
		B3 Bilancio e finanza	B3.1	Diritto annuale
			B3.2	Contabilità e finanza
PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1	Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
			C1.2	Gestione SUAP
		C2 Tutela e regolazione	C2.1	Tutela della proprietà industriale
			C2.2	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4	Sanzioni amministrative
			C2.5	Metrologia legale
			C2.6	Registro nazionale dei protesti
			C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8	Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
			C2.9	Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo
		D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
	D Sviluppo della competitività	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 della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto.

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

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

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

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

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

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

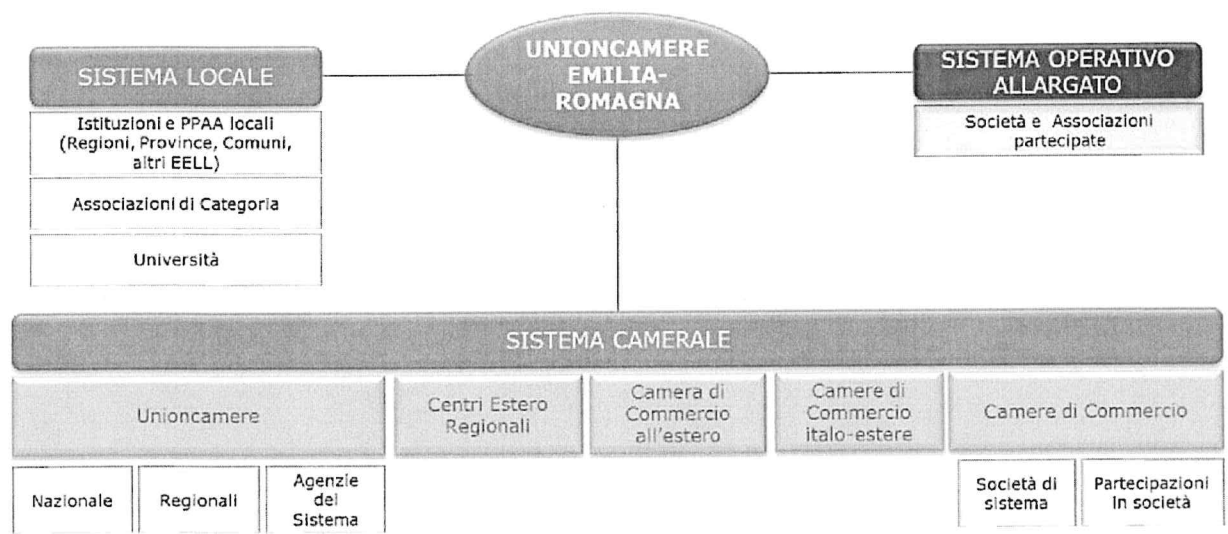
- Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria
- Relaziona sulla corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione
- Certifica i risultati patrimoniali e finanziari ottenuti

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

### Il sistema di Governance integrata

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

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



### Il Sistema istituzionale locale

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

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	
A1.2	032 - Competitività del sistema camerale	Convenzione Rete Integrità e Trasparenza (Regione Emilia-Romagna e PPAA della regione)	1
A1.3	032 - Competitività del sistema camerale	Convenzione SELF con la Regione Emilia-Romagna (adesione al sistema per la formazione online dei dipendenti pubblici)	2
		Accordo con IAL Emilia - Romagna per collaborazione con Universitas Mercatorum	3

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	
A2.1	032 - Competitività del sistema camerale	Accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna	4
		Protocollo con Unioni regionali Lombardia, Veneto e Piemonte	5
		Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per la gestione delle deleghe in materia di Albi Imprese Artigiane	6
C2.1	012 - Regolazione dei mercati	Accordo di collaborazione con il Comando regionale della Guardia di Finanza	7
		Protocollo con la Regione Emilia - Romagna per l'attuazione delle misure di sostegno di cui all'art. 27 della l.r. 11/2022 finalizzate all'ottenimento, da parte delle imprese, delle asseverazioni di conformità dei contratti di lavoro (ASSE.CO)	8
		Protocollo con enti vari per la tutela dell'economia legale, per il contrasto alla commercializzazione di prodotti contraffatti e pericolosi, al lavoro nero / irregolare e all'abusivismo commerciale	9
		Accordo bilaterale di collaborazione con il Comando regionale della Guardia di Finanza per la tutela dell'economia legale, per il contrasto alla commercializzazione di prodotti contraffatti e pericolosi, al lavoro nero / irregolare e all'abusivismo commerciale	10
		Protocollo con Enti vari in tema di fruibilità dei dati dell'Albo Nazionale Gestori Ambientali	11
D1.1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Protocollo punti SEI (internazionalizzazione)	12
		Memorandum of Understanding con CCIAA Italo -Vietnamita e BECAMEX (collaborazione con Vietnam)	13
D3.1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per Osservatorio Turismo	14
		Accordo biennale con la Regione Emilia-Romagna per la promozione turistica	15
		Protocollo Assessorato Agricoltura Regione Emilia-Romagna per promozione integrata	16
D4.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Ufficio Scolastico Regionale)	17
		Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Fondazione Golinelli)	18
		Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Comunità di San Patrignano)	19
		Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Centro Tecnico del Commercio, CTC - Az. Speciale CCIAA BO)	20
		Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità ER)	21
		Accordo di Partenariato con l'Associazione Scuola Politecnica ITS Emilia-Romagna	22
		Accordo di partenariato con la Fondazione Golinelli per la collaborazione nella realizzazione di Campus STEAM per ragazze degli istituti secondari di secondo grado	23
D5.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Patto per il Lavoro e il Clima (Regioni + associazioni di categoria, ecc...)	24

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	
D6.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Modalità attuative per il controllo sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio relative alle istanze presentate nei bandi Ristori per l'attuazione di misure di sostegno a favore di categorie di imprese in difficoltà a causa della emergenza sanitaria da COVID-19	25
		Convenzione con Regione Emilia – Romagna Ristori 5	26
		Accordo con Università di Bologna per gestione bandi del progetto ECOSISTER con risorse PNRR	27
		Protocolli REACH (Ministero dello Sviluppo Economico)	28
		Protocolli REACH (ASL)	29
		Protocollo di collaborazione con la Regione Emilia – Romagna sullo sviluppo delle infrastrutture	30
D6.4	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Accordo con ART - ER per il coordinamento dell'attività di studio sull'economia e la società regionale	31
		Convenzione con Assemblea Legislativa Emilia-Romagna	32
		Convenzione con Regione per Osservatori Artigianato e Cooperazione	33
		Accordo con Agenzia per la Ricostruzione per analisi economiche sulle aree colpite dal sisma	34

#### 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 € 369.787 (cfr. l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2022).

Mappa	Obiettivo strategico	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2022	% partec.	Valore contabile al 31/12/2022
D2	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Infocamere S.c.p.a.	17.670.000	0,76	14.900
		Consorzio per l'innovazione tecnologica DINTEC S.c.r.l.	551.473	0,25	890
		Reggio Emilia Innovazione S.C.a r.l. in liquidazione	871.956	0,03	297
D4		IFOA Ente	4.621.921	1,55	71.788
		IFOA management S.r.l.	51.000	8,82	4.500
		Centro Studi Tagliacarne srl	500.824	0,40%	4.500

Mappa	Obiettivo strategico	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2022	% partec.	Valore contabile al 31/12/2022
D6	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Art-er Scpa	1.598.122	4,19	60.312
		Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a.	90.314.162	13.456 azioni	12.217
		Uniontrasporti s.c. a r.l.	389.041	5,23	4.531
D1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Promos Italia s.c.r.l.	2.000.000	1,00	20.000
		Agroqualità S.p.a.	1.856.191	0,97	18.071
D3		Isnart S.c.p.a.	292.184	0,67	1.767
		APT Servizi S.r.l.	260.000	49,00	126.532
C2	012 - Regolazione dei mercati	Ecocerved s.c.r.l.	2.500.000	0,93	15.647
A1	032 - Competitività del sistema camerale	Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione	242.356	0,06	137
		IC Outsourcing	372.000	0,0261	1.100
		TecnoServiceCamere S.c.p.a.	1.318.941	0,67	12.598

## 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 2024 al momento in cui si scrive sono previsti i progetti indicati nella tabella di seguito riportata.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore
D2	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Progetto 20% D.A. - La doppia transizione: digitale ed ecologica	UNIONCAMERE ITALIANA
D4		Progetto 20% D.A. - Formazione Lavoro	UNIONCAMERE ITALIANA
		Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA
		Progetti F.P. 2021-2022: Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D5		Progetti F.P. 2021-2022: Transizione energetica	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D6		Progetti F.P. 2021-2022: Infrastrutture	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
		Progetto gestione associata di studi e statistica	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Progetto 20% D.A. - Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.	UNIONCAMERE ITALIANA
		Progetti F.P. 2021-2022: Internazionalizzazione	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D3		Progetti F.P. 2021-2022: Sostegno del Turismo	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
		Progetto 20% D.A. - Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA

Nel 2024 uno degli obiettivi prioritari, come evidenziato nel Programma annuale di attività, sarà quello di garantire il rafforzamento delle logiche di sistema. Ciò avverrà attraverso la razionalizzazione di alcuni servizi delle Camere di commercio, per generare economie di scala e liberare risorse camerali (ma non solo finanziarie) per i territori che, come anticipato nell'introduzione dedicata agli scenari economici, richiedono uno sforzo straordinario 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 2022.

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2017-2022) e valori Preventivo 2024

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Preventivo 2024
Quote associative delle CCIAA	1.826.916	1.611.569	1.611.236	1.620.276	1.632.355	1.578.202	1.967.795
Contributi e finanziamento progetti	1.251.837	1.227.561	1.855.770	2.152.829	1.909.934	2.535.069	1.367.548
Proventi da gestione di servizi	99.334	402.222	195.549	130.165	148.562	61.674	27.500
<b>Proventi correnti</b>	<b>3.178.087</b>	<b>3.241.352</b>	<b>3.662.555</b>	<b>3.903.270</b>	<b>3.690.851</b>	<b>4.174.945</b>	<b>3.362.843</b>
Personale	1.359.558	1.352.685	1.362.888	1.385.362	1.315.710	1.350.047	1.213.500
Costi di funzionamento	Organi istituzionali	17.499	18.351	19.256	10.927	10.301	16.500
	Altri costi di funzionamento	643.660	614.629	642.467	605.159	598.747	801.911
Interventi economici	1.200.029	1.247.722	1.865.868	1.830.371	1.803.339	2.014.469	1.318.432
Ammortamenti e accantonamenti	37.385	23.892	20.302	18.958	215.816	393.955	12.500
<b>Oneri correnti</b>	<b>3.258.131</b>	<b>3.257.279</b>	<b>3.910.781</b>	<b>3.850.777</b>	<b>3.943.913</b>	<b>4.244.000</b>	<b>3.362.843</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>- 80.044</b>	<b>- 15.927</b>	<b>- 248.226</b>	<b>52.493</b>	<b>- 253.062</b>	<b>-69.055</b>	<b>-</b>
Risultato Gestione finanziaria	1.243	5.632	45.775	4.924	4.448	4.962	-
Risultato Gestione straordinaria	1.475.895	10.295					-
Rettifiche Attivo patrimoniale	-						-
Utilizzo fondo rischi			202.451	-	248.614	64.093	
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>1.397.094</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57.417</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto risultati comunque positivi in tutti gli esercizi, al netto del 2019, del 2021 e del 2022, anni in cui, per evitare di chiudere in disavanzo, si è scelto di utilizzare il fondo rischi.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, le quote associative delle CCIAA, che costituivano il principale canale di finanziamento dei costi strutturali dell'Unione, a seguito della riduzione causata dal taglio del diritto annuale disposto con DL 90/2014, non 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 (cfr. obiettivo operativo "SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione").



Di converso, i contributi ed i finanziamenti dei progetti, progressivamente aumentati nel tempo ed anche durante l'anno rispetto alle previsioni, oltre a finanziare gli interventi economici, sostengono parte delle spese correnti.

#### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2017-2022)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Immobilizzazioni immateriali	1.796	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	19.505	8.148	37.827	30.630	22.215	13.870
Immobilizzazioni finanziarie	415.952	413.495	351.609	370.047	388.312	393.812
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>437.253</b>	<b>421.643</b>	<b>389.436</b>	<b>400.677</b>	<b>410.527</b>	<b>407.682</b>
Crediti di funzionamento	1.229.862	887.938	1.155.901	1.584.783	910.595	1.381.262
Attività finanziarie	999.995	999.995	-	-	-	-
Disponibilità liquide	5.272.946	4.959.850	7.036.524	8.758.406	7.757.989	12.500.020
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>7.502.803</b>	<b>6.847.783</b>	<b>8.192.425</b>	<b>10.343.189</b>	<b>8.668.584</b>	<b>13.881.282</b>
Ratei e risconti attivi	3.201	33.519	2.730	127.206	8.773	13.762
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>7.943.257</b>	<b>7.302.945</b>	<b>8.584.591</b>	<b>10.871.072</b>	<b>9.087.884</b>	<b>14.302.726</b>

#### Passivo e Patrimonio netto (anni 2017-2022)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	564.111	614.234	650.342	695.619	682.629	742.895
Debiti di funzionamento	1.988.383	1.606.480	3.039.467	5.210.496	3.489.269	8.322.153
Fondi per rischi e oneri	1.550.767	1.242.237	1.049.786	1.059.786	1.018.573	1.340.264
Ratei e risconti passivi	-	-	5.000	7.760	-	-
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.103.261</b>	<b>3.462.951</b>	<b>4.744.595</b>	<b>6.973.661</b>	<b>5.190.471</b>	<b>10.405.312</b>
Patrimonio dell'associazione	2.417.899	3.814.994	3.814.994	3.814.994	3.872.410	3.872.410
Altre riserve	25.003	25.000	25.002	25.000	25.003	25.004
Risultato economico dell'esercizio	1.397.094	-	-	57.417	-	-
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.839.996</b>	<b>3.839.994</b>	<b>3.839.996</b>	<b>3.897.411</b>	<b>3.897.413</b>	<b>3.897.414</b>

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

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

Indicatore	Cosa misura	Algoritmo di calcolo	Fonte	2022
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	61%
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	53%
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	62%

### 1.6.1 Scenario prospettico 2024 e situazione congiunturale

L'economia dell'Emilia-Romagna, che era ripartita di slancio dopo lo stop causato dalla pandemia, si trova a fare i conti con gli effetti dell'instabilità del contesto internazionale. L'invasione russa ha accelerato e dato forza a una spirale negativa già in essere che, nell'ordine, ha visto susseguirsi difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, aumento dei costi di produzione e dell'energia, inflazione a doppia cifra, crescita del costo del denaro. L'incertezza sembra essere l'elemento caratterizzante le prospettive economiche internazionali anche per i prossimi mesi, non da ultimo a seguito dello scoppio delle ostilità in Medio Oriente. L'area Euro dovrebbe aver chiuso il 2023 con una crescita del PIL dello 0,7 per cento, valore che nel 2024 sarà solo di poco superiore, 1,2 per cento<sup>1</sup>. Germania e Italia sono i Paesi ad accusare maggiormente lo scenario di instabilità, la Germania nel 2023 chiuderà in recessione, l'Italia nel 2024 sarà il Paese dell'area Euro con l'incremento del PIL più modesto, 0,7 per cento, lo stesso valore stimato per il 2023<sup>2</sup>.

Secondo gli ultimi dati a disposizione dell'Area studi di Unioncamere Emilia-Romagna, è previsto che nel 2023 il **Pil emiliano-romagnolo** cresca dello 0,7 per cento, per il 2024 si stima un incremento analogo, 0,6 per cento; solo nel 2025 si potrebbe tornare attorno all'1 per cento. Anche l'economia mondiale viaggerà a velocità più modeste rispetto a quelle degli ultimi anni, così come l'Italia continuerà a registrare per il 2024 e il 2025 tassi di crescita di un paio di punti decimali più bassi rispetto all'Emilia-Romagna. Nel 2023, invece, l'Emilia-Romagna non si dovrebbe discostare dalla media nazionale, ma ciò è determinato dall'alluvione che ha inciso sul dato del PIL della regione per circa due punti decimali, con effetti più marcati nelle province di Ravenna e Forlì-Cesena.

Per quel che riguarda **l'occupazione**, secondo i dati Istat<sup>3</sup>, sono oltre due milioni gli occupati in Emilia-Romagna nel 2023, 31mila in più rispetto all'anno precedente (+1,6 per cento). In aumento sia l'occupazione maschile (+20.500, +1,9 per cento), sia quella femminile (+10.500, +1,2 per cento). Sono positive le notizie anche sul fronte della disoccupazione, il numero di disoccupati nell'ultimo anno è diminuito di oltre 10mila unità (-9,1 per cento), il tasso di disoccupazione è passato dal 5,4 per cento del 2022 al 4,8 per cento del 2023.

Per quanto riguarda i **macrosettori di attività**, secondo i dati dell'osservatorio congiunturale del Sistema Camerale dell'Emilia-Romagna, l'industria manifatturiera nel corso dell'anno ha progressivamente ridotto la carica propulsiva che aveva consentito (già nel corso del 2021, in anticipo rispetto al dato nazionale) di recuperare quanto perso a causa della pandemia. Dopo la forte contrazione del 2020 determinata dal CoVid-19, le imprese industriali avevano avviato un percorso virtuoso che si è tradotto in dieci trimestri di incrementi del fatturato; dinamica interrotta dal calo (-1,3 per cento) registrato a settembre 2023 e che ha interessato anche la produzione e gli ordinativi dell'industria. La contrazione sta interessando tutte le classi dimensionali, con le piccole imprese a mostrare segnali di maggior sofferenza. Dal punto di vista settoriale tengono l'industria alimentare e la meccanica, variazioni negative più consistenti si segnalano per il comparto del legno e del mobile, per la ceramica e per la lavorazione dei metalli.

Il settore delle costruzioni ha risentito della progressiva riduzione degli incentivi e delle misure a sostegno del settore. Secondo i dati dell'osservatorio congiunturale, nel terzo trimestre del 2023 il volume d'affari è diminuito dello 0,1 per cento, variazione che non tiene conto dell'inflazione, quindi ben più marcata in termini reali. Prosegue la crescita per le imprese più strutturate, quelle con almeno 50 addetti, maggiori segnali di rallentamento per le imprese più piccole.

I servizi, che valgono quasi due terzi dell'economia regionale, mostrano una buona capacità di tenuta: nel 2023 il valore aggiunto è stimato in aumento del 2,0 per cento. Anche questo settore nel corso del 2024 risentirà del rallentamento complessivo: il valore aggiunto, infatti, dovrebbe registrare un incremento dello

---

<sup>1</sup> Dati prospettici provvisori Prometeia, ottobre 2023

<sup>2</sup> Dati prospettici provvisori Prometeia, ottobre 2023 – confermati nella Scenario dicembre 2023

<sup>3</sup> Media mobile annuale (nello specifico, dei primi tre trimestri del 2023 e dell'ultimo trimestre del 2022)

0,9 per cento<sup>4</sup>. Secondo la rilevazione congiunturale del Sistema camerale regionale, le vendite a prezzi correnti hanno registrato una crescita dello 0,9 per cento ma a fronte di un'inflazione molto più elevata (+5,5 per cento). Tengono le vendite degli esercizi specializzati in prodotti alimentari, crescono nella grande distribuzione. A essere in maggiore difficoltà sono gli esercizi specializzati in prodotti non alimentari, in particolare i negozi di abbigliamento.

Sull'andamento dei dati del comparto turistico per il 2023 hanno inciso in maniera rilevante (oltre all'invasione russa e alle ultime avvisaglie della pandemia da CoVid-19) le conseguenze dell'alluvione che ha colpito la parte orientale della regione a maggio, proprio in fase di partenza della stagione balneare. L'industria turistica regionale chiude i primi nove mesi del 2023 con 55,5 milioni di presenze, in aumento dell'1,7 per cento rispetto al 2022, segnando un completo recupero rispetto ai valori del 2019, ultimo anno prima dello scoppio della pandemia da CoVid-19. Gli arrivi turistici si attestano su (oltre) 12,2 milioni, con un +6,6 per cento rispetto al 2022 e un +2,7% rispetto al 2019. Più dinamico l'andamento dei turisti stranieri rispetto a quello dei turisti italiani.

Per quel che riguarda l'agricoltura, la produzione di cereali è risultata in calo, con la sola eccezione del mais, a causa del calo delle rese per le avverse condizioni climatiche. Le quotazioni hanno avuto un sensibile rientro rispetto ai picchi toccati lo scorso anno conseguenti all'invasione russa dell'Ucraina. Per quel che riguarda la frutta, l'andamento sostenuto delle quotazioni non ha compensato la caduta della produzione determinata dagli eventi climatici. Per quel che riguarda l'allevamento, le quotazioni sono generalmente superiori a quelle degli anni precedenti con alcuni distinguo. La produzione di latte per la produzione dei formaggi è apparsa in flessione.

Con riferimento alle imprese attive, al 30 settembre 2023, si è registrata una diminuzione pari all'1,1 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Procede la contrazione della base imprenditoriale dell'agricoltura, silvicoltura e pesca (-2,4 per cento). Nell'industria è in corso da lungo tempo un processo di concentrazione: diminuiscono le aziende mentre cresce il numero di occupati. Nell'ultimo anno il numero delle aziende è calato di oltre mille unità mentre gli addetti sono quasi 7mila in più. In flessione il settore delle costruzioni, mentre è il commercio a registrare la più consistente riduzione delle imprese attive (-2,4 per cento). A rendere meno negativa la dinamica imprenditoriale è il settore degli altri servizi dove sono 640 le nuove imprese rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda il commercio estero, nei primi nove mesi del 2023, le imprese emiliano-romagnole hanno esportato per 63,8 miliardi di euro (a valori correnti) confermando la seconda posizione dell'Emilia-Romagna tra le regioni italiane, con il 13,7 per cento delle vendite estere nazionali, dopo la Lombardia e prima del Veneto. In rapporto alla popolazione residente l'Emilia-Romagna, con 14.406 euro di export pro-capite, è la prima regione in Italia, con un valore molto superiore al dato medio nazionale (7.928 euro pro-capite). Seguono il Veneto (12.665 euro), il Friuli-Venezia Giulia (12.581 euro) e la Lombardia (12.262 euro). Il valore delle esportazioni nei primi nove mesi del 2023 è cresciuto dell'1,4 per cento rispetto al medesimo periodo dello scorso anno. Tuttavia, la variazione di segno positivo nasconde due livelli di criticità. Il primo riguarda il progressivo rallentamento, trimestre dopo trimestre, della dinamica del flusso di esportazioni, complice il deterioramento del quadro economico internazionale. Il secondo livello è legato all'inflazione che ha continuato a crescere nel 2023 determinando una dinamica reale negativa delle esportazioni.

Per quanto riguarda il credito, secondo i dati forniti dalla Banca d'Italia, la consistenza dei prestiti bancari concessi al complesso dell'economia regionale a fine settembre 2023 risultava in contrazione del 2,9 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (era il +4,8 nel 2022). Dal punto di vista settoriale, gli andamenti registrati nel corso del 2023 non sono risultati uniformi. Sostanziale stabilità per le famiglie consumatrici (-0,3 per cento), calo consistente (-8,9 per cento) per le imprese di piccole dimensioni, e contrazione (-5,3 per cento) per le imprese di grandi dimensioni. Per quel che riguarda la qualità del credito, nel corso 2023 è proseguito il graduale miglioramento del credito erogato all'economia regionale. Più in

---

<sup>4</sup> Dati prospettici provvisori Prometeia, ottobre 2023

particolare, il tasso di deterioramento del credito registrato dalla Banca d'Italia a fine settembre 2023 (1,0 per cento) è rimasto sostanzialmente costante rispetto a quello rilevato l'anno precedente.

I rapporti tra banca e impresa in Emilia-Romagna sono oggetto di analisi dell'Osservatorio sul credito che Unioncamere Emilia-Romagna e le Camere di commercio della regione realizzano congiuntamente dal 2009. Nel corso del 2023, il livello di gradimento delle imprese ha mostrato una divaricazione tra i parametri di accesso e quelli di costo del finanziamento. In particolare, mentre i primi sono migliorati, i secondi hanno continuato a registrare la diminuzione delle imprese che si dichiarano soddisfatte. In termini settoriali, i comparti che riportano una situazione migliore sono l'agroalimentare e la meccanica mentre quello che riporta una situazione meno favorevole è il settore delle costruzioni.

Adottando un'ottica prospettica di più lungo periodo, si ha che le tendenze future dell'economia regionale saranno fortemente condizionate da variabili esogene al mondo dell'economia e da come le istituzioni gestiranno gli effetti sull'economia di queste variabili. Se, da una parte, pare finalmente circoscritta la minaccia pandemica con la trasformazione del CoVid in malattia endemica stagionale, dall'altra si acuiscono maggiormente le tensioni internazionali con una guerra in Ucraina sempre più incistata ed un conflitto arabo-israeliano che, riaccatosi sul finire del 2023, minaccia sempre più di trasformarsi in un conflitto regionale su ampia scala, con prevedibili conseguenze avverse sul commercio nel nevralgico Canale di Suez. Fra le variabili esogene all'economia non possiamo dimenticare il cambiamento climatico, che richiederà azioni importanti di adattamento proattivo, e l'evoluzione demografica. Per rendersi conto dell'importanza di queste variabili e della pervasività delle loro conseguenze è sufficiente ricordare, da una parte, l'alluvione che ha investito la nostra regione a maggio 2023 e, dall'altra, il fatto che le proiezioni Istat disponibili sulla popolazione prevedono che, tra 20 anni, l'Emilia-Romagna avrà 125mila abitanti in più. Si tratta di un notevole aumento determinato dal calo di 267mila persone fino ai 65 anni di età e dall'aumento di 390mila persone anziane. Una variazione demografica notevolissima che è frutto di un'elevata qualità della vita ma che richiede azioni di adattamento proattivo di notevole entità.

Appare, quindi, chiaro il ruolo delle istituzioni (specie di livello europeo e nazionale) nel contenimento dell'estendersi all'economia degli effetti di queste variabili, com'è stato fatto durante il CoVid (sostenendo l'apertura dei mercati ed evitando l'avvitarsi di problematiche finanziarie in termini di sostenibilità dei debiti sovrani).

Al momento in cui si scrive, non è ancora chiaro quale direzione prenderanno le istituzioni europee. La BCE, in particolare, ha sospeso l'aumento dei tassi di interesse ma tiene un atteggiamento prudente, anche in considerazione delle minacce che incombono sulle vie di approvvigionamento delle materie prime, con riferimento alle vicende relative al Canale di Suez ed allo Stretto di Hormuz.

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

anno 2023 (provvisorio)(\*)

Prodotto interno lordo	+0,7%
Valore aggiunto:	
- Industria	-2,0%
- Costruzioni	+0,4%
- Servizi	+2,0%
Occupazione	+1,2%
Tasso di disoccupazione	4,8%

Registro delle imprese 3° trimestre 2023

Imprese attive	-1,1%
Agricoltura	-2,4%
Industria	-2,5%
Costruzioni	-0,9%
Commercio	-2,4%
Altri servizi (diversi dal commercio)	+0,4%

Indagine congiunturale 3° trimestre 2023

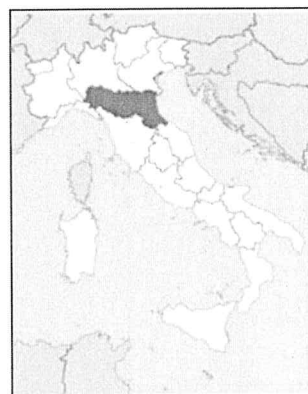
Industria, produzione	-1,9%
Costruzioni, volume d'affari	-0,1%
Commercio al dettaglio, vendite	+0,9%

Commercio estero 3° trimestre 2023

Esportazioni	+1,4%
--------------	-------

Turismo 3° trimestre 2023

Arrivi	12.255.300
Variazione arrivi sul 2022	+6,6%
Presenze	55.456.000
Variazione presenze sul 2022	+1,7%



(\*) Scenari per le economie locali, Prometeia, ottobre 2023



## 1.6.2 Elementi di carattere normativo

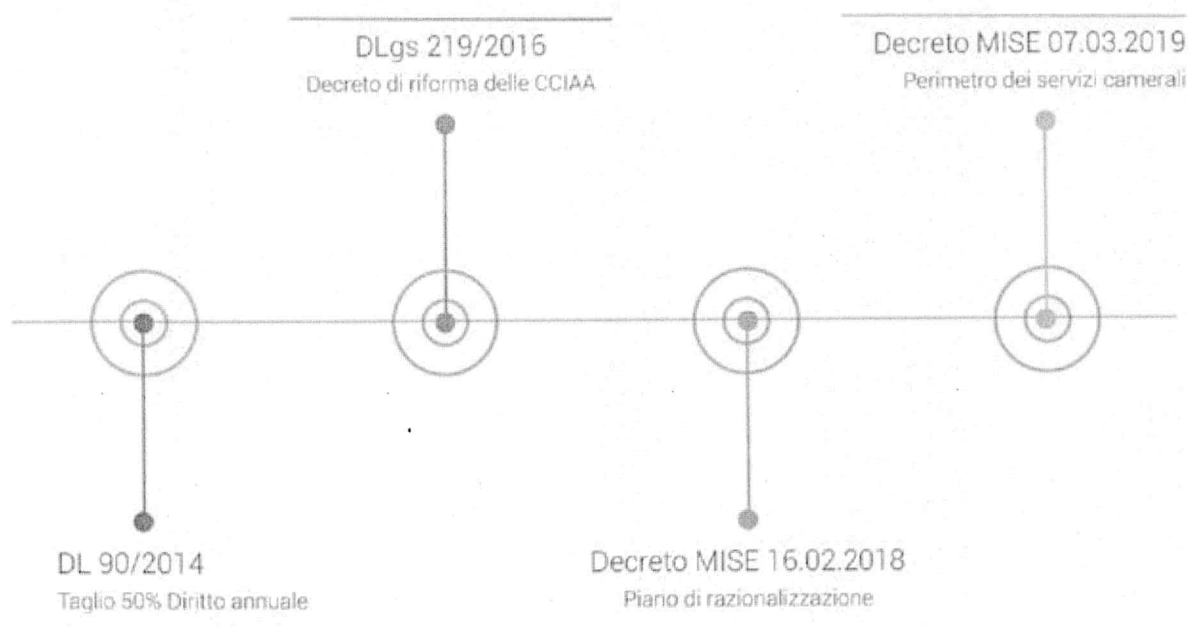
Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

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 previsto dal D.lgs 219-2016 e la ridefinizione delle dotazioni organiche.

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





## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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 4 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

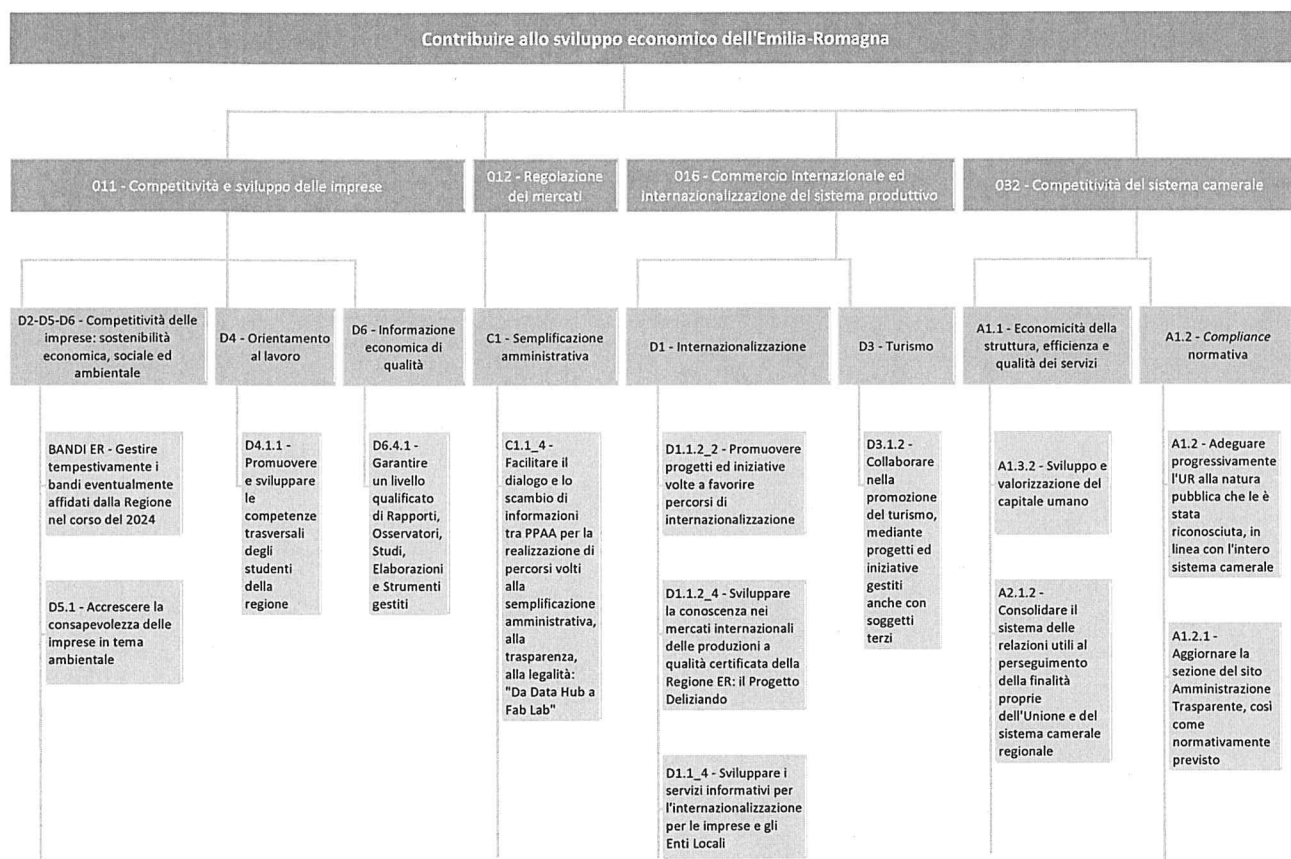
Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b> Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale
	D4 - Orientamento al lavoro
	D6 - Informazione economica di qualità
<b>012 - Regolazione dei mercati</b> Gli obiettivi intendono sviluppare semplificazione dei processi, trasparenza e legalità per favorire una migliore regolazione dei mercati	C1 - Semplificazione amministrativa
<b>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b> 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	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* 2024-2026 in formato grafico.

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



D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio

PNNR - Gestire tempestivamente i bandi del PNNR affidati all'Unione

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

D1.4.1 - Osservatorio qualità normativa  
Assemblea legislativa  
Emilia-Romagna

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

A2.3.2 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna

A1.2.1.2 - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower

ACCESSIBILITA' - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale

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: 40,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Fonte Rilevazione interna)	2.382 N.	>= 1.700 N.	>= 1.700 N.	>= 1.700 N.

Obiettivo strategico		D4 - Orientamento al lavoro (Peso: 30,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
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.	>= 2 N.	>= 1 N.	>= 1 N.

Obiettivo strategico		D6 - Informazione economica di qualità (Peso: 30,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
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 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %
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.
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.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.

012 - Regolazione dei mercati					
Obiettivo strategico		C1 - Semplificazione amministrativa (Peso: 100,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
C1.1.1 Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	C1.1.1 Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative (Fonte Rilevazione interna)	7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.

016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo					
Obiettivo strategico		D1 - Internazionalizzazione (Peso: 50,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
D1.1.2.1 Imprese partecipanti ai programmi di internazionalizzazione dell'Unione regionale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Volume)	D1.1.2.1 N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR + D3.1.2 N. imprese partecipanti al Progetto Deliziando + D1.1.1_SIMPLER 1 N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network + D1.1.1_SIMPLER 2 N. imprese che ricevono assistenza personalizzata nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network (Fonte Rilevazione interna)	818,00 N.	>= 550,00 N.	>= 550,00 N.	>= 550,00 N.

D1.1.2_11 Grado di adesione delle imprese ai programmi in materia di internazionalizzazione promosse o coordinate dall'UR (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)	15,69 N.	>= 16,00 N.	>= 16,00 N.	>= 16,00 N.
Obiettivo strategico		D3 - Turismo (Peso: 50,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
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.	>= 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.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.	>= 4,00 N.

032 - Competitività del sistema camerale					
Obiettivo strategico		A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi (Peso: 50,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
EC2 Capacità di autofinanziamento (Peso: 25,00%) (Tipologia: Salute economica)	ProvCorr Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / OnCorr Oneri correnti (Fonte Bilancio d'esercizio)	0,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %



EC1 Incidenza costi strutturali (Peso: 25,00%) (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)	0,00 %	<= 56,00 %	<= 56,00 %	<= 56,00 %
EC3 Incidenza dei proventi per servizi (Peso: 25,00%) (Tipologia: Salute economica)	ProvCorr Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / ProvCorr Proventi correnti (Fonte Bilancio d'esercizio)	0,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %
Obiettivo strategico					
A1.2 - Compliance normativa (Peso: 50,00%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)					
002 - Indirizzo politico					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026
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 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %
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 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %

### 2.1.1 Semplificazione delle procedure

Nel 2024 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:
C1	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.

Indicatori (50%)		Target	
100,00%	C1.1.1 - Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative	Efficacia	>= 7 N.
Obiettivi operativi (50%)		Target	
50,00%	C1.1.4 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab" Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità		
100,00%	DATA.HUB - Numero database di Amministrazioni pubbliche del DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto, mantenuti nell'anno 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 Amministrazioni pubbliche differenti.	Efficacia	>= 10 N.
50,00%	D1.4.1 - Osservatorio qualità normativa Assemblea legislativa Emilia-Romagna 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, ...)		
100,00%	D1.4.1 - Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa	Efficacia	>= 100,00 %

## 2.2 Performance operativa

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
011 - Competitività e sviluppo delle imprese	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale	BANDI ER - Gestire tempestivamente i bandi eventualmente affidati dalla Regione nel corso del 2023
		D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema di sostenibilità ambientale
		D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio
		PNNR - Gestire tempestivamente i bandi del PNNR affidati all'Unione
		SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione
	D4 - Orientamento al lavoro	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione
012 - Regolazione dei mercati	D6 - Informazione economica di qualità	D6.3.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti
	C1 - Semplificazione amministrativa	C1.1_4 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab"
016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	D1 - Internazionalizzazione	D1.1.2_2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione
		D1.1.2_4 - Sviluppare la conoscenza nei mercati internazionali delle produzioni a qualità certificata della Regione ER: il Progetto Deliziando
		D1.1_4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali
	D3 - Turismo	DE - Gestire l'iter di concessione del Bando regionale internazionalizzazione
032 - Competitività del sistema camerale	A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi	D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi
		A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano
		A2.1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale
		A2.3 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna
		ACCESSIBILITA' - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale
		B3.2.1_1 - Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative
	A1.2 - Compliance normativa	SERVIZI ASSOCIATI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione
		A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale
		A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto
		A1.2.1_2 - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower

Per non appesantire la leggibilità del documento, la descrizione puntuale degli obiettivi operativi 2024-2026, completa di indicatori e target, viene riportata nell'allegato 1.

### 2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

Nel 2024 Unioncamere Emilia-Romagna ha programmato uno specifico obiettivo operativo, volto a razionalizzare la gestione dei flussi documentali, come di seguito rappresentato.

Se ne riporta l'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>A2.3.2</b>	<b>Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b>						
Descrizione: Razionalizzare la gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna (formazione di tutto il personale, adozione del nuovo titolario, fascicolazione dei documenti, protocollazione diffusa dei documenti in uscita..)							
Obiettivo strategico (OS): 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:						
16,70%							
<table><thead><tr><th>Indicatori</th><th colspan="2">Target</th></tr></thead><tbody><tr><td>A2.3.2 - <b>Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b> Attività da gestire nel biennio 2023-2024: 1 creare la rubrica 2 adottare nuovo titolario 3 completare la formazione del personale interno in relazione al titolario e al piano di fascicolazione 4 attivare la protocollazione diffusa in uscita 5 adottare massimario di selezione e scarto 6 adottare il Manuale di gestione documentale 7 creare il repertorio dei provvedimenti amministrativi</td><td>Efficienza</td><td>&gt;= 100,00 %</td></tr></tbody></table>		Indicatori	Target		A2.3.2 - <b>Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b> Attività da gestire nel biennio 2023-2024: 1 creare la rubrica 2 adottare nuovo titolario 3 completare la formazione del personale interno in relazione al titolario e al piano di fascicolazione 4 attivare la protocollazione diffusa in uscita 5 adottare massimario di selezione e scarto 6 adottare il Manuale di gestione documentale 7 creare il repertorio dei provvedimenti amministrativi	Efficienza	>= 100,00 %
Indicatori	Target						
A2.3.2 - <b>Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b> Attività da gestire nel biennio 2023-2024: 1 creare la rubrica 2 adottare nuovo titolario 3 completare la formazione del personale interno in relazione al titolario e al piano di fascicolazione 4 attivare la protocollazione diffusa in uscita 5 adottare massimario di selezione e scarto 6 adottare il Manuale di gestione documentale 7 creare il repertorio dei provvedimenti amministrativi	Efficienza	>= 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 1313 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).

### 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.

Nel 2024 si prevede di agevolare ulteriormente l'accessibilità del sito istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna persone con disabilità visiva con la pubblicazione di tutte le news e dei nuovi documenti, che renda possibile il necessario supporto agli strumenti di ausilio messi a disposizione dai principali sistemi operativi, come ad esempio 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'utilità 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 dell'anno, inoltre, si prevede di coinvolgere le associazioni rappresentative delle persone con disabilità nelle modalità previste dall'art. 5 del D.Lgs. n. 222 del 13 dicembre 2023.

### 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 verranno predisposte misure facilitative quali ad esempio una mappa dei luoghi in braille per ogni piano dell'edificio, pannelli segnaletici con formati dai caratteri sufficientemente visibili e/o a rilievo.

### 2.2.3 Pari opportunità

#### LE PARI OPPORTUNITÀ' – LA PROSPETTIVA ESTERNA

##### IL GENERE

L'imprenditoria femminile rappresenta più di un quinto della compagine imprenditoriale dell'Emilia-Romagna (oltre il 21% delle imprese attive) e, sebbene la tendenza all'aumento delle imprese attive maturata durante i primi due anni di emergenza CoVid si sia recentemente interrotta a seguito dell'apparire di nuove criticità (guerra in Ucraina, costo delle materie prime e crisi in Medio Oriente), manifestano 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.

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 era già registrata l'anno passato.

Allargando l'orizzonte agli anni dal 2015 in poi, 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, differentemente dalle imprese femminili o straniere, 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 trimestre disponibile, le imprese giovanili sono aumentate in Emilia-Romagna dello +0,9 per cento a fronte di una contrazione in Veneto (-0,5 per cento), Lombardia (-0,7 per cento) e Piemonte (-1,6 per cento) che, tuttavia, registrano una maggior incidenza di questo tipo di imprese sul totale della compagine imprenditoriale.

A conclusione, va 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% del totale popolazione in età lavorativa, mentre le imprese giovanili raggiungono solamente il 7,5% del totale delle imprese<sup>5</sup>.

Fra gli elementi fondamentali per il successo di una nuova iniziativa imprenditoriale vanno sicuramente annoverate le così dette competenze trasversali, cioè, quelle competenze non ascrivibili ad uno specifico settore

---

<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.

di attività economica ma necessarie allo svolgimento di attività di imprese (ma anche di lavoro) in qualunque comparto di attività. Comunicazione efficace, empatia, flessibilità, problem solving, capacità di fare squadra e di riuscire a gestire i conflitti sono competenze base per operare in azienda sotto qualunque veste. E', quindi, necessario investire in consapevolezza dei giovani su questi temi in modo che questo tipo di consapevolezza affianchi quella fornita dai percorsi di studio ufficiali rispetto al possesso delle competenze tecniche settoriali.

Le attività previste nel 2024 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 promosse attività laboratoriali che aiutino gli studenti nello sviluppo di un mindset "imprenditoriale", ma decisivo anche in tutte le scelte più rilevanti della vita, costruito sulla capacità di analisi del contesto, di assunzione del rischio, anche in condizioni di incertezza, nonché di gestione dell'errore. Con l'obiettivo, coerente con il core business del sistema camerale, di fornire ai giovani gli strumenti anche per trasformare un'idea in una vera azienda o attività, con determinazione e intuito.

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

Peso su AS:

30,00%

Risorse economiche:

Prospettiva BSC:

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%	D4.1.1_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	>= 1 N.
Obiettivi operativi (50%)		Target	
100,00%	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione Proporre azioni di orientamento nella logica del learning by doing in modo che gli studenti siano sollecitati a sviluppare e prendere consapevolezza delle proprie capacità nel lavorare per obiettivi e in gruppo, nel pianificare e risolvere problemi.		
100,00%	D4.1 - Grado di realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto di Fondo perequativo 2021-2022 "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" Realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto di Fondo perequativo 2021-2022 "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia	>= 100,00 %



## LA NAZIONALITA'

Da diverso tempo in Emilia-Romagna le imprese di proprietà di persone nate all'estero mostrano una dinamicità in termini demografici superiore alla media regionale arrivando a pesare per il 13,8 per cento sul totale regionale, in aumento dall'11,7 per cento di cinque anni fa (a seguito di una crescita del 15,9 per cento di questo tipo di imprese che si è contrapposto ad un calo del 4,2 per cento delle altre imprese).

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>6</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", ex Art. 57, c. 1 D.Lgs. 165/2001, con determina dirigenziale n. 68 del 28 settembre 2023, realizzando il relativo obiettivo inserito nell'ambito della programmazione degli obiettivi dell'amministrazione 2023-2025.

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 2023 ha formulato le seguenti proposte:

- a) programmare per il 2024 l'indagine sul benessere del personale, considerato che l'ultima è stata svolta nel 2019, prevedendo la possibilità da parte dei dipendenti di suggerire proposte concrete di miglioramento;
- b) dare attuazione alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23/3/2023 e del 28/11/2023 in materia di formazione, in quanto leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso il lavoro agile;

---

<sup>6</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.

- c) consentire a tutto il personale la fruizione dell'iniziativa di auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" promossa dal Dipartimento della funzione pubblica, con lo scopo di porre l'attenzione sull'importanza di un luogo di lavoro fondato sul rispetto e sulle pari opportunità, fruibile tramite la piattaforma Syllabus;
- d) pubblicare sul sito istituzionale alla pagina dedicata al CUG il numero antiviolenza e stalking "1522", al fine di diffonderne la conoscenza.

Il C.U.G. ha inoltre ribadito il favore l'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 introduce nel favorire 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 il nuovo accordo sullo smart working che coprirà l'annualità del 2024 possa sviluppare il percorso intrapreso, 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, sono state recepite nella programmazione delle attività formative le istanze del C.U.G sono state previste le seguenti azioni, 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:

16,66%

Risorse economiche:

Indicatori	Target	
RIFORMA-MENTIS - Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente	Qualità	Entro 31-12-2024
Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente		
B1.1 PROGRESSIONI - Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberate dalla Giunta	Struttura	Entro 01-11-2024
Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberate dalla Giunta		
SYLLABUS - Formazione competenze digitali sulla piattaforma Syllabus	Volume	>= 10 N.
L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento da parte di ciascun dipendente di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze digitali della piattaforma Syllabus.		
B1.1 ASSUNZIONI - Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta	Struttura	>= 1 N.
Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta		
BENESSERE - Indagine sul benessere organizzativo	-	Entro 31-12-2024
Realizzare una indagine sul benessere organizzativo, al fine di verificare eventuali margini ed aree di intervento per migliorare il clima aziendale ed organizzativo		
FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Qualità	>= 17 N.
Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue		

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

## Principali indicatori dell'analisi di genere

Indicatori	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
% di dirigenti donne	0	0	0	0	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	52%	52%	55%	55%	55%	55%	55%	65%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Età media del personale femminile	46	47	49	50	51	52	53	55
Età media del personale maschile	52	53	54	55	56	57	58	58
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile non dirigente	42%	42%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile non dirigente	67%	67%	71%	71%	71%	71%	71%	83%

### 2.2.3 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. 91 del 14 dicembre 2023, 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 verranno 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 2024, un valore inferiore a -10 quale target del ritardo annuale dei pagamenti (valore calcolato rispetto ai 30 giorni dalla data di ricevimento della fattura, previsto come target per l'indicatore del tempo medio di pagamento).

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

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

In particolare, sono assegnati:

- al Segretario Generale,

l'obiettivo strategico A1.2 – “Compliance normativa”, gli obiettivi operativi A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano “, “Accessibilità” Incrementare l'accessibilità fisica e digitale, A1.2 – “Adeguate progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta”;

- al vice Segretario,

specifici obiettivi operativi correlati alla formazione del personale, all'accessibilità, 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;

- ai Quadri,

obiettivi operativi legati al ciclo della *performance*, al rispetto dei termini previsti per la pubblicazione dei dati di competenza, al relativo grado di completezza, all'aggiornamento e all'apertura dei dati pubblicati, in qualità di responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare nella sezione “Amministrazione trasparente” ed un obiettivo specifico, diversificato, di diretta competenza.

Di seguito si dà conto degli obiettivi individuali assegnati.

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore attuale	Conseguito	Target	Stato e data raggiungimento	Val. raggiunta	Peso obiettivo individuale	
OP	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										25,00%	
	20,00%		FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue FORMAZIONE			>= 17 N.				
	15,00%		SYLLABUS - Formazione competenze digitali sulla piattaforma Syllabus	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento da parte di ciascun dipendente di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze digitali della piattaforma Syllabus.	N. dipendenti che hanno conseguito l'obiettivo della direttiva Zangrillo 13/03/2023 in Syllabus SYLLABUS			>= 10 N.				
	10,00%		RIFORMA-MENTIS - Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente	Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente	Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente RIFORMA-MENTIS			Entro 31-12-2024				
	20,00%		B1.1. PROGRESSIONI - Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberate dalla Giunta	Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberate dalla Giunta	Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura B1.1.1.1			Entro 01-11-2024				
	20,00%		B1.1. ASSUNZIONI - Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta	Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta	N. nuovi dipendenti assunti, a seguito deliberazione dalla Giunta B1.1. NEO-ASSUNTI			>= 1 N.				
	15,00%		BENESSERE - Indagine sul benessere organizzativo	Realizzare una indagine sul benessere organizzativo, al fine di verificare eventuali margini ed aree di intervento per migliorare il clima aziendale ed organizzativo	Indagine sul benessere organizzativo BENESS.ORG.			Entro 31-12-2024				
OP	ACCESSIBILITA' - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale Incrementare l'accessibilità fisica e 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										25,00%	
	100,00%		Grado di attuazione previsioni normative di cui al D.Lgs. 222/2023 in materia di accessibilità delle persone con disabilità	1. Nomina responsabile (ex artt. 3 e 6)2. Comunicazione al DFP 3. Proposta da parte del responsabile obiettivi 2024 4. Verifica e programmazione azioni 2024 5. Attivazione partecipazione valutativa Associazioni rappresentative persone con disabilità 6. Valutazione partecipata in corso d'anno sia come monitoraggio 2024 che di pianificazione 2025 7. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità digitale (PIAO 2.2.3)8. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità fisica	N. azioni programmate realizzate in materia di accessibilità delle persone con disabilità / N. azioni programmate ai fini della attuazione della normativa di cui al D. Lgs. 222/2023, in materia di accessibilità delle persone con disabilità ACCESSIBILITA_1 / ACCESSIBILITA_2			100,00%				
OP	A1.3 - 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. aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture 2. consolidamento gestione fondi per la premialità 3. customer satisfaction										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.							
OS	A1.2 - Compliance normativa 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										0,00%	25,00%
	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			>= 90,00%				
	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			>= 90,00%				



**Obiettivi Individuali - Unione Regionale Emilia Romagna Config. Iniz 2024**  
**1.Caselli Guido (18523)**

**Dirigente**

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore iniziale	Valore finale	Target	Valore iniziale	Valore finale	Peso obiettivo individuale
EXTRA	<b>FORMAZIONE - Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue</b> Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue										25,00%
	100,00%		FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue FORMAZIONE			>= 14 N.			
EXTRA	<b>ACCESSIBILITÀ DIR - Grado di attuazione, per quanto di competenza, previsioni normative di cui al D.Lgs. 222/2023 in materia di accessibilità delle persone con disabilità</b> Considerare come di competenza solo le seguenti attività: 1. Proposta da parte del responsabile obiettivi 2024 2. Attivazione partecipazione valutativa Associazioni rappresentative persone con disabilità 3. Valutazione partecipata in corso d'anno sia come monitoraggio 2024 che di pianificazione 2025 4. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità digitale (PIAO 2.2.3) 5. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità fisica (PIAO 2.2.3)										25,00%
	100,00%		ACCESSIBILITÀ DIR - Grado di attuazione previsioni normative di cui al D.Lgs. 222/2023 in materia di accessibilità delle persone con disabilità	1. Nomina responsabile (ex artt. 3 e 6) 2. Comunicazione al DFP 3. Proposta da parte del responsabile obiettivi 2024 4. Verifica e programmazione azioni 2024 5. Attivazione partecipazione valutativa Associazioni rappresentative persone con disabilità 6. Valutazione partecipata in corso d'anno sia come monitoraggio 2024 che di pianificazione 2025 7. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità digitale (PIAO 2.2.3) 8. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità fisica	N. azioni programmate realizzate in materia di accessibilità delle persone con disabilità / N. azioni programmate ai fini della attuazione della normativa di cui al D. Lgs. 222/2023, in materia di accessibilità delle persone con disabilità ACCESSIBILITÀ_1 / ACCESSIBILITÀ_2			100,00 %			
OP.	<b>C1.1.1 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab"</b> 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%
	100,00%		DATA HUB - Numero database di Amministrazioni pubbliche del DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto, mantenuti nell'anno	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 Amministrazioni pubbliche differenti.	Numero database di Amministrazione pubbliche del DATA HUB mantenuti nell'anno DATA.HUB			>= 10 N.			
EXTRA	<b>PERF.ORG.D - Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale</b> 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			>= 90,00 %			

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Attività realizzate	Primo periodo	Target	Secondo periodo	Altre attività
EXTRA	A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance									
	Grado di rispetto dei tempi programmati nell'ambito del ciclo della performance 2024: 1_entro il 10/05/2024 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2023, non ancora disponibili nel mese di gennaio 2024; 2_entro il 30/05/2023 rendicontazione relativa alle eventuali criticità insorte nella realizzazione degli obiettivi 2025 per Relazione sulla performance 2023; 3_entro il 10/07/2024 completamento validazione dati di cui alla rilevazione della performance del primo semestre 2024; 4_entro il 02/08/2024 verifica eventuali scostamenti ed individuazione azioni correttive; 5_entro il 13/12/2023 proposta obiettivi operativi e target 2025; 6_entro il 10/01/2025 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2024, ad eccezione dei valori resi disponibili da terzi e quelli del bilancio consuntivo (da validare entro 15/05/2025); 7_entro il 15/01/2025 definizione target sulla base dei valori rilevati nel triennio 2022-2024 per il triennio 2025-2027; 8_entro il 31/01/2025 programmazione obiettivi (indicatori e target) 2025 di performance individuale.									
	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					30,00%
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)									
	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			>= 90,00 %		35,00%
EXTRA	GARE - Aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture									
	Aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture									
	100,00%	GARE - Aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture		Aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture	Aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture GARE			Entro 30-04-2024		35,00%



## 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 Quadro statistico criminologico realizzato dal Gabinetto della Presidenza della Giunta dell'Emilia-Romagna, Area sicurezza urbana e legalità e inviato il 22 dicembre 2023.

L'analisi condotta dal Gabinetto della Presidenza della Giunta regionale 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 riconosciutogli 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.

Di questi reati sono esaminati gli sviluppi e l'incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province dal 2008 al 2022, ovvero il primo e l'ultimo anno per cui l'Istat ha reso i dati disponibili.

I reati commessi ai danni della pubblica amministrazione e denunciati costituiscono una minima parte della massa complessiva dei delitti denunciati ogni anno.

Come infatti si può osservare nella tabella sottostante, negli ultimi quindici anni in Emilia-Romagna ne sono stati denunciati quasi seimila - in media circa quattrocento ogni anno -, corrispondenti a poco più del 4% di quelli denunciati nell'intera Penisola e a quasi la metà di quelli denunciati in tutto il Nord-Est.

TABELLA 1: DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COMMESSI DAI PUBBLICI UFFICIALI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN ITALIA, NEL NORD-EST E IN EMILIA-ROMAGNA. PERIODO 2008-2022 (VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI)

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	41.053	31,1	3.613	29,6	2.047	35,1
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	32.308	24,5	2.351	19,3	1.364	23,4
Abuso d'ufficio	17.335	13,1	1.707	14,0	689	11,8
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	9.445	7,2	891	7,3	422	7,2
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	12.062	9,1	1.011	8,3	406	7,0
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	5.190	3,9	961	7,9	249	4,3
Peculato	5.355	4,1	640	5,2	236	4,1
Istigazione alla corruzione	2.468	1,9	326	2,7	139	2,4
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	1.468	1,1	152	1,2	63	1,1
Concussione	1.410	1,1	134	1,1	52	0,9
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	783	0,6	118	1,0	49	0,8
Pene per il corruttore	1.053	0,8	105	0,9	43	0,7
Malversazione di erogazioni pubbliche	610	0,5	80	0,7	20	0,3
Induzione indebita a dare o promettere utilità	366	0,3	32	0,3	16	0,3
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	235	0,2	19	0,2	9	0,2
Corruzione in atti giudiziari	147	0,1	10	0,1	8	0,1
Corruzione per l'esercizio della funzione	376	0,3	23	0,2	7	0,1
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	316	0,2	8	0,1	2	0,0
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	29	0,0	5	0,0	2	0,0
Utilizzazione invenzioni, ecc.	6	0,0	2	0,0	1	0,0
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	22	0,0	3	0,0	0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>132.037</b>	<b>100,0</b>	<b>12.191</b>	<b>100,0</b>	<b>5.824</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno

Riguardo ai tassi di questi reati, ovvero l'incidenza dei reati in questione sulla popolazione di riferimento, quelli dell'Emilia-Romagna risultano nettamente sotto la media italiana, ma superano, seppure in misura contenuta, quelli del Nord-Est. Volendo dare una misura complessiva dell'incidenza di questi reati nei tre contesti territoriali, si dirà che l'Emilia-Romagna esprime un tasso generale di delittuosità contro la Pubblica amministrazione di 6,4 reati ogni 100 mila abitanti, l'Italia di 10,6 e il Nord Est di 5,1 ogni 100 mila abitanti. Riguardo invece alla tendenza di questi reati, gli sviluppi nel tempo in termini di crescita, diminuzione o stabilità, si osserva un generale aumento dei reati in questione sia in Emilia-Romagna che nel resto dell'Italia e del Nord Est, in particolare l'abuso d'ufficio, l'indebita percezione di erogazioni pubbliche, il peculato, la concussione i reati corruttivi.

Una sintesi utile di quanto illustrato finora è riportata nella tavola successiva. Nella tavola, in particolare, sono riportati quattro indici di criminalità ottenuti accorpando le fattispecie esaminate fin qui nel dettaglio, ciascuno dei quali denota una specifica attività criminale contro la Pubblica amministrazione diversa da tutte le altre sia sotto il profilo della gravità che gli viene attribuita dal Codice penale che degli attori coinvolti; si tratta:

- dell' abuso di funzione, il quale è stato ottenuto dall'accorpamento dei reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio;
- dell' appropriazione indebita ed è costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche;
- della corruzione - intesa sia nella forma passiva che attiva - ed è costituito dai reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore;
- di altri reati contro la P.A, indice ottenuto accorpando i reati di interruzione di servizio pubblico o di pubblica necessità, dalla sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro e dalla violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro.

TABELLA 2: INCIDENZA E TENDENZA DI ALCUNI FENOMENI CRIMINALI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE IN ITALIA, NEL NORD-EST, IN EMILIA-ROMAGNA E NELLE SUE PROVINCE. PERIODO 2008-2022. TASSI SU 100 MILA ABITANTI E TENDENZA

	ABUSO DI FUNZIONE			APPROPRIAZIONE INDEBITA			CORRUZIONE			ALTRI REATI CONTRO LA P.A.		
	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza
Italia	30.215	2,4	+	11.471	0,9	+	7.545	0,6	-	82.806	6,7	-
Nord-est	2.843	1,2	+	1.689	0,7	+	804	0,3	+	6.855	2,9	-
Emilia-Romagna	1.147	1,3	+	507	0,6	+	337	0,4	+	3.833	4,2	-
Piacenza	53	1,2	+	29	0,7	+	31	0,7	-	162	3,8	-
Parma	179	2,7	+	42	0,6	+	42	0,6	+	293	4,4	-
Reggio Emilia	78	1,0	+	29	0,4	+	33	0,4	+	669	8,5	-
Modena	123	1,2	+	56	0,5	+	39	0,4	+	619	5,9	-
Bologna	290	1,9	+	89	0,6	+	44	0,3	+	1.042	7,0	-
Ferrara	88	1,7	+	50	1,0	+	46	0,9	+	232	4,4	-
Ravenna	86	1,5	+	116	2,0	-	28	0,5	+	360	6,2	-
Forlì-Cesena	144	2,4	+	58	1,0	-	25	0,4	+	230	3,9	-
Rimini	103	2,1	+	33	0,7	+	47	0,9	+	226	4,6	-

Fonte: elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Come si è visto finora, l'incidenza dei reati ai danni della Pubblica amministrazione è decisamente più bassa nella nostra regione in confronto ad altri contesti<sup>7</sup>. Tale rilievo, benché sia circoscrivibile unicamente ai dati delle denunce, tuttavia trova un riscontro in un'indagine campionaria sul fenomeno della corruzione realizzata dall'Istat qualche anno fa nell'ambito dell'indagine sulla sicurezza dei cittadini i cui risultati riteniamo siano ancora validi. Si tratta di un approfondimento che l'Istat ha realizzato allo scopo di fare luce su tale fenomeno e di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive o di scambio nel nostro paese, sia in prima persona, sia indirettamente attraverso l'esperienza di parenti, amici, colleghi o conoscenti.

Alle domande se avessero ricevuto richieste di denaro o di favori o se essi stessi, al contra-rio, avessero offerto denaro o favori in cambio di beni o di servizi pubblici o se conoscessero persone che si sarebbero trovate in situazioni analoghe, solo il 7% degli emiliano romagnoli intervistati ha risposto in modo affermativo al primo quesito e il 10% al secondo, mentre il resto degli italiani sono stati rispettivamente l'8% e il 13%. 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. Diverso è invece il quadro della regione riguardo alla raccomandazione, una pratica, questa, alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti, 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 pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.).

Si tratta di rilievi interessanti, i quali, come appena detto, troverebbero una qualche corrispondenza con la realtà oggettiva dei fenomeni analizzati finora, ma che andrebbero approfonditi con un'indagine di popolazione focalizzata sulla nostra regione per avere stime più robuste di quelle ricavate dal campione dell'Istat perché l'indagine Istat è tarata sul contesto nazionale.

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

La rilevanza del rischio di riciclaggio nel nostro Paese ha posto in evidenza come, tra i reati che producono proventi da riciclare, la corruzione costituisca una minaccia significativa. Un'efficace azione di prevenzione e di contrasto della corruzione può pertanto contribuire a ridurre il rischio di riciclaggio. Per altro verso, l'attività di

<sup>7</sup> Diverso è invece il caso di altre forme di criminalità, come ad esempio la criminalità predatoria, i cui tassi di delittuosità dell'Emilia-Romagna in genere superano decisamente quelli nazionali.

antiriciclaggio costituisce un modo efficace per combattere la corruzione: ostacolando il reimpiego dei proventi dei reati, essa tende infatti a rendere anche la corruzione meno vantaggiosa.

Poiché la corruzione possa qualificarsi come un reato presupposto del riciclaggio, è lecito in questa sede esaminare i due reati congiuntamente.

Nel corso degli ultimi decenni l'attività di contrasto alla criminalità organizzata e ai corrotti si è molto concentrata sull'attacco ai capitali di origine illecita e ciò è avvenuto anche grazie al supporto di un sistema di prevenzione che ha costituito un importante complemento all'attività di repressione dei reati, intercettando e ostacolando l'impiego e la dissimulazione dei relativi proventi. In questo sistema di prevenzione l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF), istituita presso la Banca d'Italia col d.lgs. n. 231/2007 (che è la cornice legislativa dell'antiriciclaggio in Italia), è l'autorità incaricata di acquisire i flussi finanziari e le informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo principalmente attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori. Di queste informazioni l'UIF effettua l'analisi finanziaria, utilizzando l'insieme delle fonti e dei poteri di cui dispone, e ne valuta la rilevanza ai fini della trasmissione agli organi investigativi e della collaborazione con l'autorità giudiziaria per l'eventuale sviluppo dell'azione di repressione.

Negli anni 2008-2021 sono giunte all'UIF (Unità di Informazione Finanziaria, ovvero l'autorità istituita presso la Banca d'Italia incaricata di acquisire i flussi finanziari e le informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo) dall'Emilia-Romagna circa 76 mila segnalazioni di operazioni sospette, corrispondenti al 7% delle segnalazioni arrivate nello stesso periodo da tutta la Penisola. Sia in Emilia-Romagna che nel resto delle regioni il numero di segnalazioni è sensibilmente aumentato nel tempo (in Emilia-Romagna mediamente del 22,5% annuo), un segnale, questo, che può essere interpretato come una crescita di attenzione verso tale fenomeno da parte dei soggetti qualificati a collaborare con l'UIF.

Le denunce rilevate dalle forze di polizia riguardo ai reati di riciclaggio confermano tale tendenza. Nel periodo 2008-2021 l'Emilia-Romagna ha riportato circa mille e cinquecento denunce, seguendo l'andamento in crescita riscontrabile nel resto dell'Italia. Più di un terzo delle denunce ha riguardato la sola provincia di Modena, un territorio, questo, dove tale reato ha inciso ed è cresciuto in misura sensibilmente più alta rispetto al resto della Regione. Le altre province, infatti, hanno registrato un tasso di delittuosità inferiore alla media regionale e italiana benché la tendenza, anche in queste province, così come è avvenuto nel resto dell'Italia, sia da diversi anni in crescita.

### 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	---	0,0
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	Traget	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%	RTPC	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	RTPC	Continuo
<b>Misure di rotazione ordinaria</b>	Segregazione delle funzioni		RTPC	Continuo
<b>Misure di trasparenza</b>	Adeguamento della sezione Bandi di gara e contratti dell'Amministrazione trasparente alle disposizioni del d.lgs. 36/2023 entrate in vigore dal 1° gennaio 2024	100%	RTPC	Continuo
<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%	RTPC	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 protocollo di legalità o 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 a accettare incondizionatamente tutti i contenuti del Codice di comportamento.

#### 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 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 predisporrà 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.

## Formazione

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità. In quest'ottica l'Unione regionale assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di anticorruzione, trasparenza, integrità 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.

## 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."

## 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 2024 sarà perseguito l'adeguamento della sezione "bandi di gara e contratti" alle disposizioni entrate in vigore il 1° gennaio 2024 in base all'art. 28 del D.Lgs. 36/2023.

## 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.

La procedura di segnalazione è pubblicata nella sezione dell'Amministrazione trasparente del sito web di Unioncamere Emilia-Romagna e verrà ulteriormente implementata nel 2024 con l'adozione di un'apposita piattaforma informatica prevista per adempiere agli obblighi normativi e in quanto ritiene importante dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni.

#### 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.

#### Pantouflage

L'art. 1, co. 42, lett. I), 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 intende 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

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne</b>	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	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 della sezione "Consulenti e collaboratori"	SI	Quadro competente

## B) Contratti pubblici

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>Programmazione</b>	MO1 - trasparenza	Programmazione annuale per acquisti e forniture nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023 e trasmissione alla BDNCP	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 di almeno 2 dipendenti	SI	Quadro competente
<b>Esecuzione</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti di almeno 2 dipendenti	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	SI	Quadro competente

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

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>Programmazione</b>	MO1 - trasparenza	Programmazione annuale per acquisti e forniture nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023 e trasmissione alla BDNCP	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 di almeno 2 dipendenti	SI	Quadro competente
<b>Esecuzione</b>	MO11 - formazione del personale	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti di almeno 2 dipendenti	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

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<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:



Scheda Obiettivo strategico

Codice:	Titolo:
A1.2	Compliance normativa

Descrizione:  
Adegua progressivamente l'Unione regionale alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale Attuare le misure di prevenzione della corruzione. Aggiornare e monitorare la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito. A1.2 - Compliance normativa

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:	Risorse economiche:
50,00%	

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%	A1.2.1_1 - <b>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	>= 90,00 %
50,00%	A1.2.1_2 - <b>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	>= 90,00 %



Obiettivi operativi (50%)		Target	
40,00%	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. aggiornamento Linee guide per affidamenti servizi e forniture 2. consolidamento gestione fondi per la premialità 3. customer satisfaction		
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.	Efficacia	100,00 %
40,00%	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 .		
50,00%	A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni dei responsabili della trasmissione dei dati)	Qualità	>= 90,00 %
50,00%	A1.2.1.1 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza Completamento monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Qualità	Entro 15-07-2024
20,00%	A1.2.1.2 - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower Realizzazione della procedura che garantisca la riservatezza dell'identità del segnalante dell'illecito, del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione, mediante modalità informatiche e ricorso a strumenti di crittografia		
100,00%	whistleb. - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower	Qualità	Entro 30-06-2024

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



Si riportano di seguito gli schemi riepilogativi della organizzazione, valorizzati con le risorse umane assegnate, stabili e flessibili, espresse in FTE (*Full Time Equivalent*) alla data odierna.

##### Uffici e funzioni in staff al Segretario Generale (3,50 FTE)

Aree Organizzative	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Segreteria, Protocollo, Comunicazione	0,50	3,00	3,50
TOTALI	0,50	3,00	3,50

##### Uffici e funzioni in staff al Vice Segretario Generale (4,83 FTE)

Aree Organizzative	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Amministrazione	1,00	2,00	3,00
Compliance, Contratti, Legale	1,00	0,83	1,83
TOTALI	2,00	2,83	4,83

## Aree Organizzative di linea (7,12 FTE)

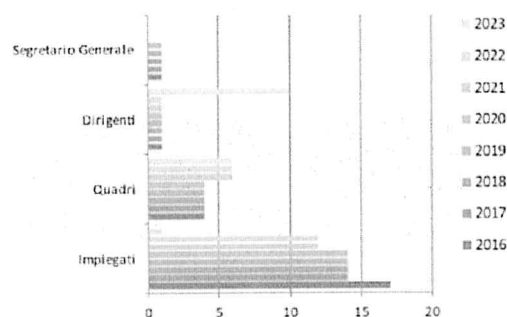
Aree Organizzative	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Affari generali Orientamento al lavoro	0,50	0	0,50
Area studi	1,00	1,62	2,62
Area internazionalizzazione	1,00	1,00	2,00
Area Promozione impresa	1,00	1,00	2,00
TOTALI	3,50	3,62	7,12

L'Unione regionale delle camere di commercio dell'Emilia-Romagna al 31/12/2023 conta 17 dipendenti di cui 1 di categoria dirigenziale, 6 Quadri e 10 impiegati, assunti con il CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi. Rispetto al 2022, si è registrata una variazione di 2 unità in meno. I dipendenti in part-time sono 2, uno al 62,50% e uno all'83,33%.

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

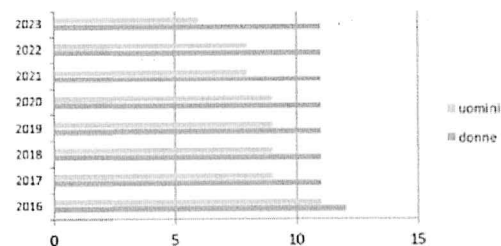
### Composizione per ruolo

Composizione del Personale in Ruolo (al 31.12.2023)								
Categoria	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Segretario Generale	1	1	1	1	1	0	0	0
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1
Quadri	4	4	4	4	4	6	6	6
Impiegati	17	14	14	14	14	12	12	10
Totale	23	20	20	20	20	19	19	17



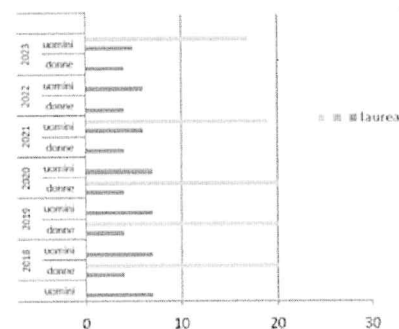
### Composizione per genere

Per Sesso (al 31.12.2023)																
2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		
D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	
12	11	11	9	11	9	11	9	11	9	11	8	11	8	11	6	
23	20	20	20	20	20	19	19	17								



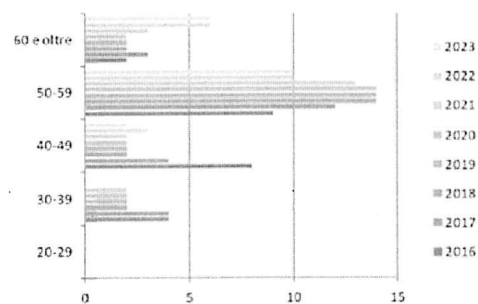
### Composizione per titolo di studio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato																	
Per Tipologia di Studio	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		
Donne / Uomini	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	
Scuola obbligo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Diploma	7	3	7	2	7	3	7	2	7	2	7	2	7	2	7	1	
Laurea	5	8	4	7	4	7	4	7	4	7	4	6	4	5	4	5	
Totale	23		20		20		20		20		19		19		17		



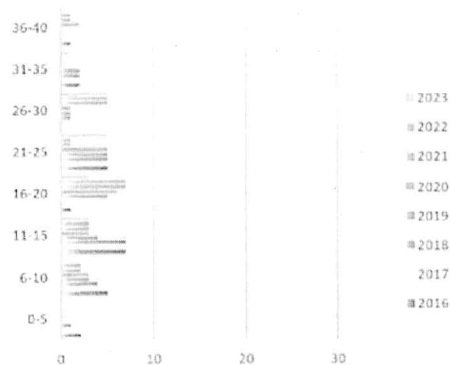
### Composizione del personale per classi d'età

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 31/12)								
Per Classi d'età	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
20-29	-	-	-	-	-	-	-	-
30-39	4	2	2	2	2	-	-	-
40-49	4	2	2	2	2	3	3	2
50-59	12	14	14	14	13	10	10	9
60 e oltre	3	2	2	2	3	6	6	6
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>



### Composizione del personale per anzianità di servizio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato (al 31/12)								
Anzianità Servizio	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0-5	2	1	-	-	-	-	-	-
6-10	5	4	3	3	2	2	2	-
11-15	7	7	4	3	3	3	3	3
16-20	1	-	5	6	7	7	7	3
21-25	5	5	5	5	1	1	1	5
26-30	-	1	1	1	5	5	5	5
31-35	2	2	2	-	-	-	-	1
36-40	1	-	-	2	2	1	1	-
> 40	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>



## 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 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 che rientrano 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 potranno 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. Il 5 dicembre 2023



Unioncamere Emilia-Romagna e i rappresentanti della FILSCAMS CGIL, FISCAT CISL AMB e RSA hanno convenuto di estendere l'applicazione dell'accordo sperimentale sullo Smart working fino al 30 marzo 2024, al fine di permettere uno svolgimento degli incontri fra le parti finalizzato al rinnovo 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.17 / n.17 totali; n. 11 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 e comunicazione
	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	Studi e comunicazione
	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	Studi e comunicazione
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	Internazionalizzazione
D2.1.3 Promozione servizi del PID	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	4	Sì	Promozione impresa

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	Promozione impresa
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	Promozione impresa
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	Orientamento al lavoro
	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	Orientamento al lavoro
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	Orientamento al lavoro

Così come proposto dal CUG (cfr. *supra* par.2.2.3 ) verrà data attuazione alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 e del 28 novembre 2023 in materia di formazione, in quanto leva fondamentale anche per sostenere il processo di transizione verso il lavoro agile.

### 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 del 19 aprile 2021;
- mappa dei processi delle Camere di commercio (di cui all'allegato 4 di questo documento);
- art. 6 del D.lgs. 165/2001, modificato da ultimo dal D.lgs. 75/2017, relativamente ai principi.

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

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

Riguardo all'ultimo aspetto in particolare, 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	
B Processi di supporto	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	1,361	3,142	1,240	2,477
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,014		0,077	
		A2.3 Gestione documentale	1,622		1,005	
B Processi di supporto	A3 Comunicazione	A2.4 Rilevazioni statistiche	0,145	0,916	0,155	2,257
		A3.1 Comunicazione	0,916		2,257	
		B1.1 Gestione del personale	1,346	3,255	0,451	2,347
B Processi di supporto	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	0,811		1,364	
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	2,444		0,983	
		B3.1 Diritto annuale	2,404	2,404	1,320	1,320
D Sviluppo della competitività	B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	2,404		1,320	
		D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,268	0,807	2,480	2,480
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	0,540		-	
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	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		-	
		D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,503	0,503	0,290	0,29
D Sviluppo della competitività	D3 Turismo e cultura	D4.1 Orientamento	0,192		0,202	
		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		-	
D Sviluppo della competitività	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4 Certificazione competenze	0,005		0,112	0,384
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,025	0,131	0,329	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	-		-	
D Sviluppo della competitività	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,106	0,642	0,055	4,008
		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	0,393		2,351	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,095		-	
E Maggiorazione D. annuale	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.3 Osservatori economici	0,155	1,586	1,657	1,37
		E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	1,586		1,370	
		F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,029	0,029	-	0,044
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	-		0,044	
		G Attività SG (volutamente non è stata ribaltata sui processi, come nel cluster, per analisi conseguenti)	-		0,376	0,376
G Gestione generale	G Attività del Segretario Generale	Z1.1 Attività fuori perimetro	-	-	0,231	
		Z1.1 Attività fuori perimetro	-		0,231	
		Z1.1 Attività fuori perimetro	-		0,231	
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 valore 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 attualmente in essere di 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 appare 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 (al lordo del fondo accessorio):

Categorie	Personale in servizio al 01.01.2024	Ributizione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Totale spesa potenziale
Dirigenti	1	102.300	39.501	8.446	150.247
Quadri	6	61.367	13.370	5.295	498.192
Dipendenti di livello 1	2	44.320	11.603	3.849	119.544
Dipendenti di livello 2	6	38.894	10.186	3.374	314.724
Dipendenti di livello 3	4	26.413	7.031	2.152	142.384
<b>Totale</b>	<b>19</b>				<b>1.255.091</b>

Attualmente sono presenti 2 unità part time, appartenenti al livello 3: una al 62,5% e l'altra all'83,33 %. La dotazione organica è, in ogni caso, prevista a tempo pieno per tutte le unità.

Nel 2023 due dipendenti, inquadrati uno come impiegato di secondo livello e l'altro di livello 3 hanno cessato il proprio rapporto di lavoro. È inoltre prevista nel corso del 2024 l'uscita per collocamento a riposo di una unità, con inquadramento di Quadro. Si rappresenta di seguito la situazione che verrà a crearsi anche a seguito di quest'ultima cessazione dal servizio.

Inquadramento	Dotazione approvata con del. n. 54/2022	Personale in servizio al 01/01/2024	Dinamiche 2024	Presenti in servizio previsti al 31/12/2024	Vacanza al 31/12/2024
Dirigenti	1	1	-	1	-
Quadri	6	6	-1	5	-1
Dipendenti di livello 1	2	2	+1+2	5	+3
Dipendenti di livello 2	6	5	-2	3	-3
Dipendenti di livello 3	4	3	-	3	-1
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>-2</b>

Nella consapevolezza della necessità di investire sul capitale umano, sia con riferimento al personale in servizio che in relazione ai nuovi assunti, si reputa urgente ristabilire prospettive di carriera, di crescita professionale anche economica, che mettano il collaboratore nelle condizioni di sentirsi parte importante della propria organizzazione, così da sviluppare un più profondo senso di appartenenza.

Allo stato pertanto nel confermare nei numeri la dotazione organica già approvata, se ne intende modificare la consistenza interna, con attribuzione di un minor peso al livello 2 a vantaggio del livello 1, da realizzarsi grazie al transito interno tra i due livelli di 2 unità operative.

Inquadramento	Rimodulazione consistenza organica	Spesa potenziale massima nuova consistenza organica	Totale spesa potenziale (ex dotazione approvata)
Dirigenti	1	150.247	150.247
Quadri	5	415.160	498.192
Dipendenti di livello 1	5	298.860	119.544
Dipendenti di livello 2	4	209.816	314.724
Dipendenti di livello 3	4	142.384	142.384
	<b>19</b>	<b>1.216.467</b>	<b>1.255.091</b>

La dotazione organica, così come definita con la delibera n. 54 del 27/07/2022, comporta una spesa potenziale pari a € 1.255.091.

La consistenza organica rimodulata prevede un costo inferiore, pari a 1.216.467 €

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.

#### Anno 2024

Di seguito si riporta il costo relativo al personale cessato dell'anno 2023.

La somma che potrà essere effettivamente utilizzata per l'anno 2024 è pari a € 88.050.

Anno	Categorie	Nr	Ributazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2023	Livello 2	1	€ 38.894	€ 10.186	€ 3.374	€ 52.454	€ 52.454
2023	Livello 3	1	€ 26.413	€ 7.031	€ 2.152	€ 35.596	€ 35.596

Totale risparmi € 88.050

**FACOLTA' ASSUNZIONALI 2024 € 88.050**

Nell'anno 2024 sono previste le seguenti assunzioni/progressioni verticali:

Anno	Area	Nr	Ributazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Costi per assunzioni/progressioni
2024	Livello 1	1	€ 44.320	€ 11.603	€ 3.849	€ 59.772	€ 59.772
2024	da livello 2 a 1	2	€ 5.426	€ 1.417	€ 475	€ 7.318	€ 14.636

Totale costo assunzioni 2024 € 74.408

**Resto capacità assunzionale 2024 € 13.642**

Nell'anno 2024, sulla base delle facoltà assunzionali pari ad € 88.050, è possibile prevedere l'assunzione di una unità di livello 1 e di n. 2 progressioni verticali dal livello 2 al livello 1.

## Anno 2025

Di seguito si riporta il risparmio relativo al personale previsto in cessazione nell'anno 2024 a cui si aggiungono i resti delle capacità assunzionali dell'anno precedente € 13.642

Pertanto la somma che potrà essere effettivamente utilizzata per l'anno 2025 è pari a € 13.642.

Anno	Categorie	Nr	Ributuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2024	Quadro	1	€ 61.367	€ 13.370	€ 5.295	€ 83.032	€ 83.032
Totale risparmi							€ 83.032
Resti capacità assunzionali AP							€ 13.642
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2025</b>							<b>€ 96.674</b>

Nell'anno 2025, sulla base delle facoltà assunzionali pari ad € 96.674, sarà possibile prevedere l'assunzione di n. 2 unità di personale.

## Anno 2026

Per il 2026, verranno effettuate opportune valutazioni alla luce degli eventuali sviluppi normativi in materia di assunzioni e sulla base delle attività che poste in essere nel corso del triennio considerato.

## Sostenibilità assunzionale

I costi totali della programmazione 2024 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 2024 ammonta complessivamente a € 1.213.500 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 2024.

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 2024
<b>B1) Struttura</b>	
2) Personale	<b>1.213.500</b>
-a) Retribuzione personale dipendente	785.000
-b) Fondo produttività	40.500
-c) Oneri sociali	245.000
-d) Trattamento di fine rapporto	70.000
-e) Altri costi	73.000

Come primo elemento di valutazione, circa la sostenibilità, in termini di compatibilità col bilancio di Unioncamere Emilia-Romagna, della dotazione organica di 19 dipendenti per l'anno 2024, è stato considerato il saldo strutturale, che esprime in valore assoluto la differenza tra *proventi strutturali* e *oneri strutturali*.

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 2022	PREVENTIVO 2024
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	53%	61%
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)	61%	61%
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	62%	41%
Incidenza costo del personale	Misura l'incidenza dei costi di personale sulla gestione corrente	Oneri di personale/Totale Oneri Gestione Corrente	32%	36%
	Misura l'incidenza dei costi di personale sulle quote associative trasferite dalle CCIAA regionali	Oneri di personale/(Proventi quote associative + proventi da gestione servizi)	82%	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 + proventi da gestione servizi)	111%	101%
Interventi economici	Misura l'incidenza degli interventi economici sul totale dei proventi	Oneri per Interventi economici/Totale Proventi Gestione Corrente	48%	39%
	Misura l'incidenza degli interventi economici con trasferimento da Enti	Oneri per Interventi economici/Proventi da cofinanziamento progetti	79%	96%

Il fabbisogno finanziario prospettato per la copertura della dotazione organica si sostanzia in una dotazione di spesa potenziale massima collegata al summenzionato organico di 19 dipendenti.

### 3.3.1 Fabbisogni del personale e di formazione

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.

Come già segnalato nel paragrafo 2.2.3, sono stati previsti obiettivi individuali in capo al vice segretario perché promuova un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue, così come previsto nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023. 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.

Verranno definiti piani individuali dai dirigenti con specifico riferimento alle competenze tecniche e a quelle finalizzate all'accrescimento individuale dei livelli di digitalizzazione ed in linea con quanto previsto nella Direttiva Zangrillo del 23 marzo 2023 avente ad oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" e nella Direttiva del 28 novembre 2023.

Nel periodo di riferimento del presente Piano, si promuoverà lo sviluppo di competenze digitali del dirigente e dei dipendenti, secondo quanto disposto dalla direttiva su citata del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023, in quanto componenti fondamentali per garantire la riuscita della fase di transizione digitale della pubblica amministrazione attualmente in atto, che riveste un'importanza strategica per l'intero sistema paese. Attraverso la piattaforma Syllabus, (<https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus>) per la formazione da remoto a titolo gratuito per i dipendenti di tutte le amministrazioni pubbliche, si prevede

- a) di facilitare ed estendere il raggiungimento degli obiettivi ministeriali (conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di valutazione iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel Syllabus "Competenze digitali per la PA" da parte di almeno il 55% dei dipendenti entro il 31 dicembre 2024 e di un'ulteriore quota del 20% dei dipendenti entro il 31 dicembre 2025), facendo effettuare il test di valutazione iniziale a tutti i dipendenti dell'Unione regionale entro il 31 dicembre 2024.
- b) di far conseguire entro il 31 dicembre 2025 a tutti i dipendenti un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di valutazione iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel suddetto obiettivo formativo di Syllabus.

Come già indicato nella sezione 2.2.3 "Pari opportunità", tutto il personale potrà fruire dell'iniziativa di auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" promossa dal Dipartimento della funzione pubblica, con lo scopo di porre l'attenzione sull'importanza di un luogo di lavoro fondato sul rispetto e sulle pari opportunità, fruibile tramite la piattaforma Syllabus.

Per quanto riguarda la tematica dell'anticorruzione e della trasparenza, la legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.

In quest'ottica l'Unione regionale, come già indicato nelle misure generali di prevenzione del rischio della corruzione (§ 2.3.2), assicura formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità, e specifica per l'RPTC, i referenti, i componenti degli organismi di controllo, i dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirata 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.

L'ente promuoverà inoltre, come previsto nell'ambito delle misure specifiche di prevenzione del rischio di corruzione, la partecipazione dei propri dipendenti, e in particolare di coloro che ricoprono il ruolo di RUP, a corsi di formazione sulle normative introdotte dal D.Lgs. 36/2023 (cd. Codice degli appalti), con particolare riguardo alle nuove procedure per l'acquisto tramite piattaforme digitali certificate, la pubblicità e la trasparenza.

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

Le iniziative di formazione del **dirigente** hanno carattere continuo e obbligatorio. Gli interventi formativi, secondo le singole finalità, hanno sia contenuti di formazione al ruolo, sia contenuti specialistici in correlazione con specifici ambiti e funzioni su cui insiste l'attività del dirigente.



## 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 il 21/12/2022 con delibera di Giunta n. 101/2022 e con il parere favorevole dell'OIV.

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

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

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

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

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

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

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

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

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 2024-2026 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\_2024

				BASE LINE			TARGET			
Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatori OS	Indicatori	Aggiornato	2021	2022	2023	2024	2025	2026
11	Competitività e sviluppo delle imprese	PROGRAMMA - D05 - 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, favorendo il rapporto con la programmazione e le attività degli altri attori coinvolti, in riferimento alla programmazione regionale.								
		D05.04 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale								
		Realizzare strumenti e iniziative volte al sostegno e 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 promossi all'agenda digitale E1.1.1 - Punto Impresa D'Agile D5.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D6.2 - Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle unioni								
		50,00% Indicatori								
		D5.1.1 - 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 D5.1.1								
		100,00%								
		5.079 N.								
		8.462 N.								
		2.382 N.								
≥ 1.700 N.										
≥ 1.700 N.										
≥ 1.700 N.										
50,00% Obiettivi operativi										
20,00%				BANDO 4 - Gestire tempestivamente i bandi eventualmente affidati dalla Regione nel corso del 2024						
				Gestire tempestivamente i bandi eventualmente affidati dalla Regione nel corso del 2024						
				D05.04 - Gestire i bandi affidati dalla Regione Emilia-Romagna entro 6 mesi dalla sottoscrizione della Convenzione						
				N. bandi affidati dalla Regione conclusi entro 6 mesi dalla sottoscrizione della Convenzione / N. Bandi affidati dalla Regione entro il 30/06/anno N. BANDI ER.1 / BANDI ER.0						
				100,00 %						
				100,00 %						
				100,00 %						
				100,00 %						
				100,00 %						
20,00%				D05.1 - 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 2011-2012 e ai seminari ambientali						
				D05.1.1 - N. eventi realizzati in tema di CER Comunità Energetiche e Rinnovabili						
				N. eventi realizzati in tema di CER Comunità Energetiche e Rinnovabili CER						
				50,00%						
				N/D						
				N/D						
				2 N.						
				≥ 1 N.						
				D05.1.2 - N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale						
				N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale, economia circolare, ecosistemi in crescita o virtuali						
				50,00%						
				2.846 N.						
				930 N.						
				1.509 N.						
				≥ 1.200 N.						
20,00%				D6.1.1.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio						
				Il progetto finanziato dal fondo per il 2021-2022 prevede la realizzazione di attività nel biennio 2023-2024. Contratto e concordanza per l'individuazione delle priorità territoriali (D022) Sviluppo di un progetto territoriale strategico (D023-2024) Roadshow Comarati sulle infrastrutture (D024)						
				D6.1.1.4 - Realizzazione evento finale progetto Infrastrutture (F.P. 2021-2022)						
				Realizzazione evento finale progetto Infrastrutture (F.P. 2021-2022)						
				100,00%						
				N/D						
				N/D						
				N/D						
				Entro 31-03-2024						
20,00%				PNRR - Gestire tempestivamente i bandi del PNRR affidati all'Unione						
				Esprimere i bandi PNRR affidati all'Unione entro 8 mesi dalla pubblicazione dei bandi						
				Gestire i bandi PNRR affidati all'Unione entro il 30/04/anno N. e conclusi entro 8 mesi dall'apertura del Bando Si considera il completamento dell'istruttoria formale, le concessioni contestate alla Università						
				100,00%						
				N/D						
				N/D						
				N/D						
				100,00 %						
20,00%				D06.1.1.1 - N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network						
				Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione						
				D06.1.1.1 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						
				50,00%						
				214 N.						
				103 N.						
				276 N.						
				≥ 120 N.						
				D06.1.1.2 - 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						
				50,00%						
				74 N.						
				82 N.						
				40 N.						
				≥ 30 N.						
30,00%	Orientamento al lavoro	Monitorare il mercato del lavoro, con particolare riferimento alle dinamiche future. Rafforzare il dialogo tra scuola, imprese e mondo del lavoro, mediante iniziative volte a favorire l'orientamento degli studenti, percorsi di PCTO, certificazione delle competenze, Promotiviti bandi e offerta di lavoro. D4.1.1 - Orientamento D4.1.2 - Assistenza scolastica e formazione per il lavoro D4.1.3 - Supporto tecnico domanda/offerta di lavoro D4.1.4 - Certificazione competenze								
		50,00% Indicatori								
		D4.1.1.1 - 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								
		100,00%								
		1 N.								
		7 N.								
		3 N.								
		≥ 2 N.								
		≥ 1 N.								
≥ 1 N.										
50,00% Obiettivi operativi										
100,00%				D4.1.1 - Promuovere e sviluppare le competenze trasversali degli studenti della regione						
				Proporre azioni di orientamento nella logica del learning by doing in modo che gli studenti siano sollecitati a sviluppare e prendere consapevolezza delle proprie capacità nel lavorare per obiettivi e in gruppo, nel pianificare e risolvere problemi.						
				D4.1.1.1 - Grado di realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto di Fondo per il 2021-2022 "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"						
				N. attività realizzate nell'ambito del progetto di Fondo per il 2021-2022 "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" / N. attività previste nell'ambito del progetto di Fondo per il 2021-2022 "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"						
				100,00%						
				N/D						
				N/D						
				80,00 %						
				100,00 %						
30,00%	Informazione economica di qualità	Informazione economica di qualità a supporto della competitività delle imprese e delle economie locali. Accrescere la consistenza 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 D6.3.1.1 - Rilevazioni statistiche								
		50,00% Indicatori								
		D6.3.1.1 - Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione								
		Soggetti esterni coinvolti in studi/analisi/osservatori realizzati in collaborazione								
		30,00%								
		30 N.								
		31 N.								
		33 N.								
		≥ 30 N.								
		≥ 30 N.								
≥ 30 N.										
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)						
				30,00%						
				100,00 %						
				100,00 %						
				100,00 %						
				≥ 85,00 %						
				≥ 85,00 %						
				≥ 85,00 %						
40,00%				D6.3.1.3 - 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, le quello con assemblea legislativa.						
				Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa D6.3.1.3						
				4 N.						
				4 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 SOSTAN, quali ad esempio Osservatori, Studi, Elaborazioni, Strumenti specifici in relazione a quelli realizzati in collaborazione con Soggetti terzi						
				D6.4.1.0 - Collaborazioni confermate in tema di informazione economica						
				Collaborazioni confermate in tema di informazione economica D6.4.1.0						
				40,00%						
				34 N.						
				43 N.						
				55 N.						
				≥ 35 N.						
				D6.4.1.1 - Numero degli output realizzati in materia di Informazione economica						
				Numero degli output realizzati, anche in ottica SOSTAN, quali ad esempio Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti (ivi compreso PABLO, ER ed altri strumenti innovativi). Tranne dal 2020 a un output (patente annualità) determinato dal fatto che il progetto del turismo a valere sul fondo di perequazione (fino al 31/12/2020 prevedeva le finanziava) molteplici output di tipo studi.						
				30,00%						
				247 N.						
				251 N.						
				286 N.						
				≥ 200 N.						
30,00%				D6.4.1.11 - Osservatori settoriali previsti da convenzioni valide nell'anno						
				N. Osservatori settoriali previsti da convenzioni valide nell'anno D6.4.1.11						
				5 N.						
				5 N.						
				5 N.						
				≥ 5 N.						

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2024

		BASE LINE			TARGET					
Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
25,00%	D1 - Regolazione dei mercati <small>PSCHERAMMUA E&amp;B - Spese per la manutenzione e gestione del sistema informativo nel corso dell'anno 2024</small>									
100,00%	C1 - Semplificazione amministrativa <small>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". Milioni di pixel (numeri) per una fotografia ad altissima risoluzione da restituire al territorio e ai policy makers locali.</small>									
50,00%	Indicatori									
100,00%	D1.1 - Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative <small>Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative</small>		Numero soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative CL1.1_1		7 N.	7 N.	7 N.	≥ 7 N.	≥ 7 N.	≥ 7 N.
50,00%	Obiettivi operativi									
50,00%	CI.1.1 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità: "Da Data Hub a Fab Lab" <small>Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità</small>									
100,00%	DATA HUB - Numero database di Amministrazioni pubbliche del DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto, mantenuti nell'anno <small>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 relativi alle singole imprese provenienti da database di Amministrazioni pubbliche differenti.</small>		Numero database di Amministrazioni pubbliche del DATA HUB mantenuti nell'anno DATA HUB		N/D	8 N.	10 N.	≥ 10 N.		
50,00%	D1.4.1 - Osservatorio qualità normativa Assemblée Legislativa Emilia Romagna <small>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 sviluppati da Unioncamere regionale. Le analisi vengono svolte in collaborazione con altri istituti (Censis, A3-ER, ...)</small>									
100,00%	D1.4.1 - Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea Legislativa in merito alla qualità normativa <small>Grado di soddisfazione richieste dell'Assemblea Legislativa in merito alla qualità normativa</small>		Analisi consegnate in risposta alle richieste dell'Assemblea Legislativa in merito alla qualità normativa D1.4.1_0 / D1.4.1_1		N/D	N/D	100,00 %	100,00 %		

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2024

					BASE LINE			TARGET		
					2021	2022	2023	2024	2025	2026
25,00%	PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.	PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
		PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.								
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster turistici e del settore turistico.					
PNDURAMVA - 102 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy. Promuovere le attività del sistema turistico, sia a supporto delle attività del mercato interno che a favore del territorio. Incoraggiare e supportare la programmazione e le azioni dei cluster										

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2024

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatore OS	Indicatore	Aggiornato	BASE LINE			TARGET		
					2021	2022	2023	2024	2025	2026
100,00%	Competitività del sistema camerale	MISSIONE 1.1.1 - Azioni istituzionali e generali dell'amministrazione pubblica REGIONALE A.1.1.1.1 - Indirizzio politiche FIDUCIARIE A.1.1.1.2 - Servizi FIDUCIARI A.1.1.1.3 - Attività di competenza Accertare, valutare, appalto all'azione del Cantone di commercio della Regione, attraverso il coordinamento di persone sottoposte e la razionalizzazione di attività, per garantire efficienza pubblica e organizzazione dell'Unione, quale acceleratore dello sviluppo economico e della competitività delle imprese								
50,00%	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 dello sviluppo economico e della competitività delle imprese. A1.1 - Performance camerale A1.2 - Organizzazione camerale								
50,00%	Indicatori									
25,00%	E1.1 - Incidenza costi strutturali	Misura l'incidenza della capacità dell'UR di destinare risorse per interventi a favore del sistema economico della regione	Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamenti al Fondo rischi oneri - Quote svalutazione crediti clienti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale) / Oneri correnti OnStrut / OnCorr	54,18 %	48,71 %	N/D	<= 56,00 %	<= 56,00 %	<= 56,00 %	
25,00%	E1.2 - Capacità di autofinanziamento	Misura la capacità dell'UR di coprire i costi di gestione con entrate generate dalla propria attività, al netto delle quote associative obbligatorie	Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / Oneri correnti ProvCorr / OnCorr	52,19 %	63,14 %	N/D	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %	
25,00%	E1.3 - Incidenza dei proventi per servizi	Misura la capacità dell'UR di reperire in autonomia risorse dal mercato, dal cofinanziamento dei progetti e dalla gestione dei servizi commerciali	Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / Proventi correnti ProvCorr / ProvCorr	52,25 %	64,54 %	N/D	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %	
50,00%	Obiettivi operativi									
20,00%	A1.1.1 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano	Si intende valorizzare il capitale umano attraverso la cura della formazione, quale investimento organizzativo necessario e vitale per il rafforzamento delle competenze del personale, e l'ottimizzazione del benessere organizzativo								
20,00%	B1.1 - AZIENDI - Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta	Gestione procedure di assunzione personale dipendente come deliberato dalla Giunta	N. nuovi dipendenti assunti, a seguito deliberazione della Giunta B1_NEO-ASSUNTI	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.			
20,00%	B1.1.1 - Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberato dalla Giunta	Effettuare le progressioni interne di carriera del personale dipendente deliberato dalla Giunta	Progressioni interne di carriera del personale dipendente: gestione della procedura B1.1.1.1	N/D	N/D	N/D	Entro 01-11-2024			
15,00%	BENESSERE - Indagine sul benessere organizzativo	Realizzare una indagine sul benessere organizzativo, al fine di verificare eventuali margini ed aree di intervento per migliorare il clima aziendale ed organizzativo	Indagine sul benessere organizzativo BENESS.ORG.	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2024			
20,00%	FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato, compresi i dirigenti, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato, in percorsi formativi di almeno 24 ore annue FORMAZIONE	N/D	N/D	N/D	>= 17 N.			
10,00%	RIFORMA-MENTIS - Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente	Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente	Auto-formazione on-line "Riforma-Mentis" del personale dipendente RIFORMA-MENTIS	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2024			
15,00%	SYLLABUS - Formazione competenze digitali sulla piattaforma Syllabus	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento da parte di ciascun dipendente di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito dei test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze digitali della piattaforma Syllabus	N. dipendenti che hanno conseguito l'obiettivo della direttiva 2a giugno 13/03/2023 in Syllabus SYLLABUS	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.			
20,00%	A1.1.2 - Consolidare il sistema delle relazioni utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale	Consolidare il sistema delle relazioni - in particolare con la Regione ER, ma anche con l'Assemblea legislativa ed altri Soggetti istituzionali e privati - utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale	Convenzioni in essere con la Regione ER, l'Assemblea legislativa e altri Soggetti istituzionali e privati, utili al perseguimento della finalità proprie dell'Unione e del sistema camerale regionale. A1.1.2	21 N.	34 N.	34 N.	>= 34 N.			
10,00%	A1.1.3 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna	Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna (formulazione di tutto il personale, adozione del nuovo Software, fascicolazione dei documenti, protocollazione di flussi dei documenti in uscita.)	N. attività realizzate rispetto a quelle previste al fine della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali / N. attività previste al fine della razionalizzazione della gestione dei flussi documentali A1.3.1 / A1.3.2.	N/D	100,00 %	85,71 %	>= 100,00 %			
10,00%	ACCESSIBILITA' - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale	Incrementare l'accessibilità fisica e digitale, ai sensi del D.Lgs. 227/2023, intervenendo in particolare sulla tecnologia del sito per garantire l'accessibilità al maggior numero di persone, con particolare riguardo agli ipovedenti	N. azioni programmate realizzate in materia di accessibilità delle persone con disabilità / N. azioni programmate al fine della attuazione della normativa di cui al D.Lgs. 227/2023, in materia di accessibilità delle persone con disabilità ACCESSIBILITA_1 / ACCESSIBILITA_2	N/D	N/D	N/D	100,00 %			
20,00%	B1.2.1 - Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative	Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative, mediante il consolidamento del nuovo sistema contabile, che garantisca una significativa tempestività dei pagamenti	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture B1/Fpagamenti	-8,34 €	-11,83 €	-18,56 €	<= -10 €			
50,00%	B1.2.1.1 - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione al 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate	Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione al 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate. L'indicatore viene descritto dalla Piattaforma delle Certificazioni dei Crediti - sezione report ITP Fatture (Incluse e con variazioni)	Impostazione nuove modalità elaborazione bilancio d'esercizio 2023, a seguito implementazione del nuovo sistema contabile CON2	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2024			
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	Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2024			
50,00%	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	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2024			
50,00%	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	N/D	N/D	Entro 30-09-2024			



# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2024

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET			
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	
50,00%	AI 1.1 - Compliance normativa										
Adeguaire progressivamente l'Unione regionale alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale. Aggiornare e monitorare la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito. AI.2 - Compliance normativa											
50,00% Indicatori											
50,00%	AI.1.1.1 - 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 AI.1.1.1.1 / AI.1.1.1.2		100,00 %	93,94 %	100,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	
Misure al grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicatori del responsabile della trasmissione dei dati)											
50,00%	AI.1.1.2 - Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione		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 AI.1.1.2.1 / AI.1.1.2.2		N/D	95,65 %	95,65 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	
Misure 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											
50,00% Obiettivi operativi											
40,00%	AI.1.2 - 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. Cfr. riferimento in particolare: 1. aggiornamento linee guida per affidamenti servizi e forniture 2. consultando gestione fondi per la premialità 3. customer satisfaction											
100,00%	AI.1.2.1 - AI.1.2.2 - 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. AI.1.2.1.1 / AI.1.2.1.2		0,00 %	76,00 %	100,00 %	100,00 %			
Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere.											
40,00%	AI.1.3 - 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 Amm. il 17 gennaio 2023 con la delibera del 27 gennaio 2023, n. 7.											
50,00%	AI.1.3.1 - 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 AI.1.3.1.1 / AI.1.3.1.2		100,00 %	93,94 %	100,00 %	>= 90,00 %			
Misure al grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicatori del responsabile della trasmissione dei dati)											
50,00%	AI.1.3.2 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza		Monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione AI.1.3.2.1		N/D	N/D	10-07-2023	Entro 15-07-2024			
Completamento monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza											
20,00%	AI.1.4 - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower										
Realizzazione della procedura che garantisce la riservatezza dell'identità del segnalante dell'illecito, dei contenuti della segnalazione e della relativa documentazione, mediante modalità informatiche e ricorso a strumenti di crittografia											
100,00%	WHISTLEB - Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower		Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower WHISTLEB.		N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2024			
Adozione procedura informatica a garanzia riservatezza whistleblower											

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	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	s/no	31/12/2024	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							

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.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	s/no	31/12/2024	Dirigente

PROCESSO	A.5 Conferimento incarichi di collaborazione	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		<div> <div>Rischio di processo</div> <div>Medio</div> <div>4,2</div> </div>
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 Trasparente, ritenendo tale misura idonea a prevenire eventuali rischi.					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.31 Improprio ricorso a risorse umane esterne	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	0	B. misure di trasparenza	Aggiornamento tempestivo della sezione "Consulenti e collaboratori"	sì/no	31/12/2024	Quadro competente

### B) Contratti pubblici

Grado di rischio

**Valore del rischio**

PROCESSO	B.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente	<table><tr><td>Rischio di processo</td><td>Medio</td><td>6,1</td></tr></table> <p>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.</p>	Rischio di processo	Medio	6,1
Rischio di processo	Medio	6,1					

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: termini per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Programmazione annuale per acquisti e forniture nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023 e trasmissione alla BDNCP	applicazione della misura	31/12/2024	Dirigente

			Grado di rischio		Valore del rischio
PROCESSO	8.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Medio
				3	4,9
				<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> 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)	OBBIETTIVO (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	MOU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinitone e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	U	8. misure di trasparenza	Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza.	si/no	31/12/2024	Quadro competente
--	----------------------------	--	---	---	--------------------------	--	-------	------------	-------------------

			Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	B.3 Selezione del contraente	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Medio	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	8. 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	31/12/2024	Quadro competente

			Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Basso	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)
--	--	---	--	---	--	------------	---	---	--

RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	I) 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	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti di almeno 2 dipendenti	si/no	31/12/2024	Quadro competente
---	--	--	---------------------------------	---	-------------------------	--	-------	------------	-------------------

PROCESSO		RESPONSABILE di processo		Grado di rischio		Valore del rischio
B.5 Esecuzione		Dirigente		Rischio di processo	Basso	3,7
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)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti di almeno 2 dipendenti	si/no	31/12/2024	Quadro competente

PROCESSO		RESPONSABILE di processo		Grado di rischio		Valore del rischio	
9.6 Rendicontazione		Dirigente		Rischio di processo	Basso		2,5
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni, del processo vincolato, del grado di complessità della procedura 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)
--	--	---	--	---	--	------------	---	---	---



RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	j) 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	s/no	31/12/2024	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	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Programmazione annuale per acquisti e forniture nei casi previsti dall'art.	applicazione della misura	31/12/2024	Dirigente

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, predefinita 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	31/12/2024	Quadro competente

Grado di rischio

Valore del rischio

PROCESSO	B2.3 Selezione del contraente	RESPONSABILE di processo	Dirigente	<div> <div>Rischio di processo</div> <div> <div>Media</div> <div>4,4</div> </div> </div>
				<p><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.</p>

				Grado di rischio	Valore del rischio
PROCESSO	92.4 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
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccola dimensioni, del processo vincolato, dell'importo esiguo delle procedure e della previsione di controlli sulle fasi del processo	

PROCESSO	02.5 Esecuzione	RESPONSABILE di processo	[...]	Rischio di processo	Grado di rischio	Valore del rischio
					Basso	3,7

**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)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti di almeno 2 dipendenti	si/no	45657	Quadro competente

				Grado di rischio	Valore del rischio
PROCESSO	92.6 Rendicontazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo Basso	2,5
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni, del processo vincolato, del grado di complessità della procedura 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)
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	Il carenza 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	45657	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	<div><div>Rischio di processo</div><div>Medio</div><div>4,9</div></div> <div>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</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)
RD.18 Inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MD1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo	applicazione della misura	31/12/2024	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	Area Affari generali	CASADIO	Tempestivo
	<b>Organizzazione</b>			
4	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo	Area Affari generali	CASADIO	Diverso in base al tipo di informazione
5	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPTC	BELLEI	Tempestivo
6	Articolazione degli uffici	Direzione, ufficio Amministrazione	BELLEI, ZAMBELLI	Tempestivo
7	Telefono e posta elettronica	Area Affari generali	CASADIO	Tempestivo
	<b>Consulenti e Collaboratori</b>			
8	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Dirigenti, Ufficio Legale, Ufficio Amministrazione, Area Studi e Comunicazione, Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area affari generali	CASELLI, LENZI ZAMBELLI, BEGHELLI, FRABETTI, BERTELLA, CASADIO	Tempestivo
	<b>Personale</b>			
9	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Diverso in base al tipo di informazione
10	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Diverso in base al tipo di informazione
11	Dirigenti cessati	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico
12	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPTC	BELLEI	Tempestivo
13	Posizioni organizzative	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
14	Dotazione organica	Area Affari generali	CASADIO	Tempestivo
15	Personale non a tempo indeterminato	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Diverso in base al tipo di informazione
16	Tassi di assenza	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Trimestrale
17	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Segretario Generale, Dirigenti, Ufficio legale	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 Legale	LENZI	Tempestivo
21	<b>Bandi di concorso</b>	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
	<b>Performance</b>			
22	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Ufficio Legale	LENZI	Tempestivo
23	Piano delle Performance	Ufficio Legale	LENZI	Tempestivo
24	Relazione sulla Performance	Ufficio Legale	LENZI	Tempestivo
25	Ammontare complessivo dei premi	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
26	Dati relativi ai premi	Ufficio legale	LENZI	Tempestivo
	<b>Enti controllati</b>			
27	Enti pubblici vigilati	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Annuale
28	Società partecipate	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Annuale
29	Enti di diritto privato controllati	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Annuale
30	Rappresentazione grafica	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Annuale
	<b>Attività e procedimenti</b>			
31	Tipologie di procedimento	Ufficio Affari generali	CASADIO	Tempestivo
32	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo



	<b>Provvedimenti</b>			
33	Provvedimenti organi indirizzo politico	Area Affari generali	CASADIO	Semestrale
34	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Area Affari generali	CASADIO	Semestrale
	<b>Bandi di gara e contratti</b>			
35	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Diverso in base al tipo di informazione
36	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Ufficio legale	LENZI	Tempestivo
	<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>			
37	Criteri e modalità	Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area Affari generali	FRABETTI, BERTELLA, CASADIO	Tempestivo
38	Atti di concessione	Area Internazionalizzazione, Area promozione impresa, Area Affari generali	FRABETTI, BERTELLA, CASADIO	Diverso in base al tipo di informazione
	<b>Bilanci</b>			
39	Bilancio preventivo e consuntivo	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
40	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
	<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>			
41	Patrimonio immobiliare	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
42	Canoni di locazione o affitto	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
	<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>			
43	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Ufficio Legale	LENZI	Diverso in base al tipo di informazione
44	Organismi di revisione amministrativa e contabile	Area Affari Generali	CASADIO	Tempestivo
45	Corte dei conti	Ufficio Legale	LENZI	Tempestivo
	<b>Servizi erogati</b>			
46	Carta dei servizi e standard di qualità	Segreteria generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
47	Class action	Ufficio Legale	LENZI	Tempestivo
	Liste di attesa			
48	Costi contabilizzati			Annuale
49	Servizi in rete	Ufficio Comunicazione	BELLEI	Tempestivo
	<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>			
50	Dati sui pagamenti	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Trimestrale
51	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Diverso in base al tipo di informazione
52	IBAN e pagamenti informatici	Ufficio Amministrazione	ZAMBELLI	Tempestivo
	<b>Opere pubbliche</b>			
53	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Dirigenti	CASELLI	Tempestivo
54	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Dirigenti	CASELLI	Tempestivo
55	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Dirigenti	CASELLI	Tempestivo
56	Pianificazione e governo del territorio	RPTC	BELLEI	Tempestivo
57	Informazioni ambientali	Ufficio legale	LENZI	Tempestivo
	<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>			
58	Interventi straordinari e di emergenza	RPTC	BELLEI	Tempestivo
	<b>Altri contenuti</b>			
59	Prevenzione della Corruzione	RPTC	BELLEI	Diverso in base al tipo di informazione

60	Accesso Civico	Area Affari generali	CASADIO	Diverso in base al tipo di informazione
61	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Ufficio Comunicazione	BELLEI	Diverso in base al tipo di informazione
62	Dati ulteriori	Dirigenti	CASELLI	



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 esuberanti
			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 Gestione documentale	A2.3.2.1 Affrancamento e spedizione documenti
			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
	C1.2 Gestione SUAP	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)
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
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	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)
		C2.2.1 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
		C2.2.4 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 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (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-FUNZIONE: **SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ**

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
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	D2.1.1 Servizi certificativi per l'export	D2.1.1.1 Rilascio documenti doganali, quali carnet ATA e carnet CPD, certificati d'origine, codici meccanografici e documenti per l'esportazione (visti, attestati, ecc.)
		D2.1.0 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
			D2.1.1.1 Percorsi formativi di base, supporto informativo e predisposizione di materiale informativo per library digitali
		D2.1.1 Servizi informativi, di supporto e di orientamento al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.	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
			D2.1.3.1 Servizi di assessment (remoti e in presenza) del grado di "maturità digitale", del fabbisogno di innovazione, della cybersecurity
		D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)	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
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	D4.1.0 Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'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

➡ ALTRO

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