

---

**DETERMINAZIONE PRESIDENZIALE N. 2**

**DEL 30/01/2025**

---

**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 compiute 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 relante 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.
- UNIONCAMERE  
"presente documento per la valutazione legale"*

**DISPONE**

- di approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, 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 2025-2027 sul sito istituzionale di Unioncamere Emilia-Romagna nella sezione denominata "Amministrazione trasparente";
- di dichiarare la presente determinazione immediatamente esecutiva.

**IL PRESIDENTE**

Valerio Veronesi





*Allegato 1*



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025-2027**

Approvato con Determina presidenziale n. 2  
del 30 gennaio 2025

# INDICE

---

<b>PREMESSA .....</b>	<b>2</b>
<b>1. SCHEDA ANAGRAFICA DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA .....</b>	<b>5</b>
1.1 Scheda anagrafica dell'Ente .....	5
1.2 <i>Mission</i> di Unioncamere Emilia-Romagna .....	5
1.3 Il perimetro delle attività svolte da Unioncamere Emilia-Romagna .....	6
1.4 Descrizione della struttura organizzativa .....	8
1.5 Le risorse economiche disponibili .....	13
1.6.1 Scenario prospettico 2025 e situazione congiunturale .....	16
1.6.2 Elementi di carattere normativo .....	20
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>21</b>
2.0 Albero della <i>performance</i> .....	21
2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	24
2.1.1 Semplificazione delle procedure .....	29
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 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 .....	47
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>59</b>
3.1 Struttura organizzativa .....	59
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	62
3.3 Fabbisogno del personale e di formazione .....	67
3.3.1 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze .....	74
<b>4. MODALITA' DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>77</b>
<b>5. ALLEGATI .....</b>	<b>78</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 perseguitamento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare le Linee strategiche triennali 2025-2027, il Preventivo 2025, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2025.

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.



PdP  
Piano della performance



PTFP  
Piano triennale dei  
fabbisogni di personale



PTPCT  
Piano triennale di prevenzione  
della corruzione e della  
trasparenza



PAP  
Piano delle azioni  
positive

PIAO

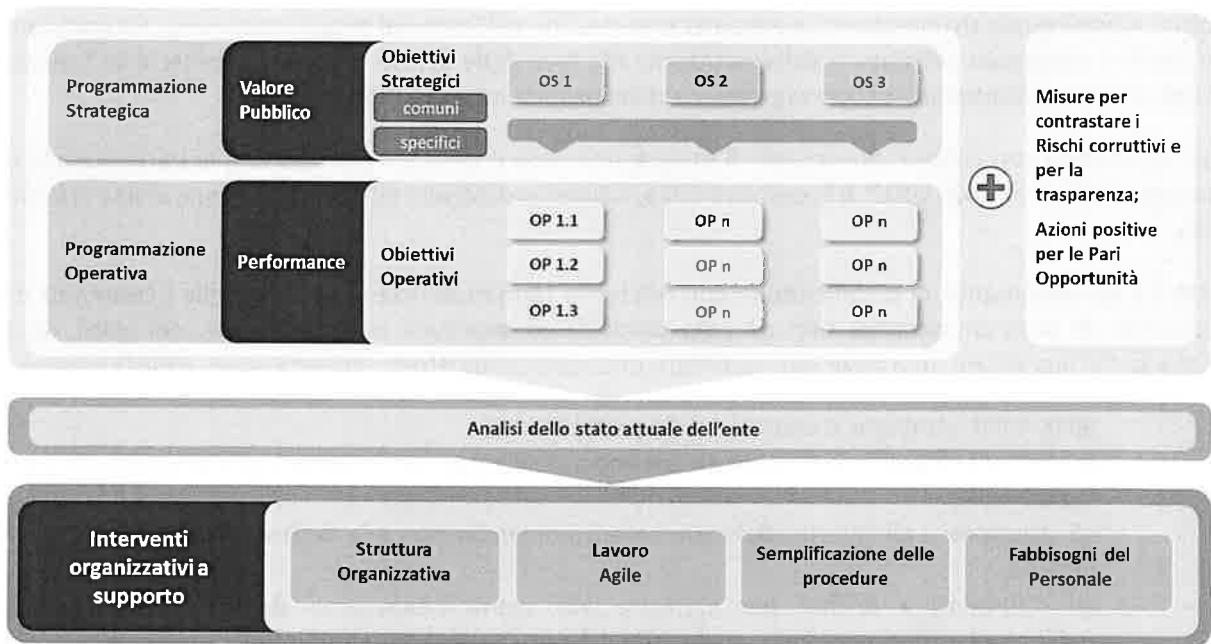


POLA  
Piano organizzativo  
del lavoro agile



PFT  
Piano di formazione  
trieniale

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 perseguitamento delle finalità generali dell’ente.



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

Il quadro di riferimento normativo e metodologico relativo al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nonostante sia stato completato con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022 e l’approvazione del DM 132 del 24 giugno 2022, presenta alcune problematiche interpretative, specie in riferimento alle semplificazioni previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, nel cui alveo rientra Unioncamere Emilia-Romagna, che non favoriscono l’integrazione prevista ed auspicata.

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

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

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

Ciò stante, il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere Nazionale per il sistema camerale, del DPR 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" e del DM 132 del 30 giugno 2022, che definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ed anche delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

---

### 1.1 Scheda anagrafica dell'Ente

L'Unione regionale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura dell'Emilia-Romagna ha la propria sede in Bologna, V.le Aldo Moro 62, 40127. Il codice fiscale è 80062830379, la Partita Iva è 02294450370, la PEC è [unioncamereemiliaromagna@legalmail.it](mailto:unioncamereemiliaromagna@legalmail.it), l'indirizzo di posta elettronica è [segreteria@rer.camcom.it](mailto:segreteria@rer.camcom.it), il sito web istituzionale è alla pagina <https://www.ucer.camcom.it/>. Il telefono è 051 6377011. Il Presidente è il Dr. Valerio Veronesi. Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2024 è di 16 unità (vedi § 3. Organizzazione e capitale umano).

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

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

### 1.2 Mission di Unioncamere Emilia-Romagna

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

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

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

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

Con tale consapevolezza, l'Unione regionale, nello svolgimento delle proprie funzioni, segue due distinte diretrici 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:



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

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

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

Nella sua versione più estesa, la Mappa consta di 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 camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1	Gestione e supporto organi
			A2.2	Promozione e sviluppo dei servizi camerale
			A2.3	Protocollo e gestione documentale
			A2.4	Rilevazioni statistiche
		A3 Comunicazione	A3.1	Comunicazione
		B Processi di supporto	B1.1	Gestione del personale
			B2.1	Acquisti
			B2.2	Patrimonio e servizi di sede
			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
PROCESSI PRIMARI	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all’export
			D1.2	Servizi certificativi per l’export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)

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

## 1.4 Descrizione della struttura organizzativa

### L'assetto istituzionale – gli Organi

Il Presidente ha la rappresentanza legale e sostanziale dell'Unione regionale, dura in carica 3 anni e può essere rieletto.

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

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

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

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

- Attua gli indirizzi programmatici fissati 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:

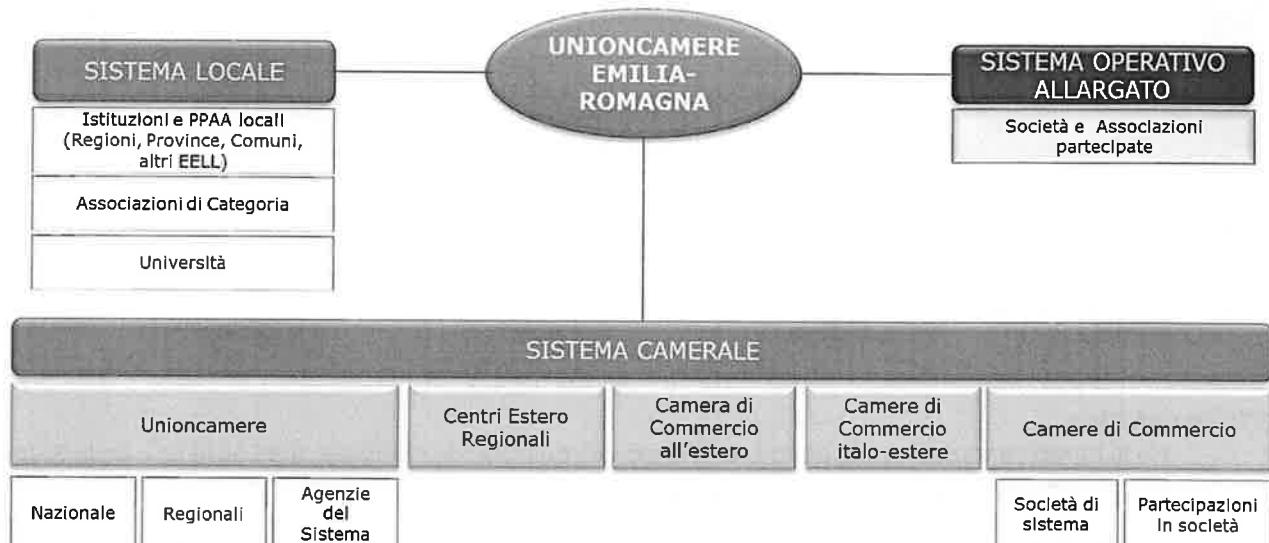
- Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria
- Relaziona sulla corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione
- Certifica i risultati patrimoniali e finanziari ottenuti.

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. Di seguito si riportano gli accordi in vigore e quelli che si intende proporre nel corso del 2025

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	
A1.3	032 - Competitività del sistema camerale	Convenzione SELF con la Regione Emilia-Romagna (adesione al sistema per la formazione online dei dipendenti pubblici)	1
A2.1	032 - Competitività del sistema camerale	Accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna Addendum all'accordo di Programma Quadro con la Regione Emilia-Romagna	2 3

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	
		Protocollo con Unioni regionali Lombardia, Veneto e Piemonte	4
		Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per la gestione delle deleghe in materia di Albi Imprese Artigiane	5
C2.1	012 - Regolazione dei mercati	Protocollo con Enti vari in tema di fruibilità dei dati dell'Albo Nazionale Gestori Ambientali	6
D1.1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Protocollo punti SEI (internazionalizzazione)	7
		Memorandum of Understanding con CCIAA Italo -Vietnamita e BECAMEX (collaborazione con Vietnam)	8
D3.1	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Convenzione con la Regione Emilia-Romagna per Osservatorio Turismo	9
		Accordo biennale con la Regione Emilia-Romagna per la promozione turistica	10
		Accordo con Regione Emilia-Romagna per la realizzazione del progetto europeo di interesse comune denominato "Libeccio - Sustainability of Tourism by Enhaing Cooperation and Digitalization"	11
		Convenzione con APT Servizi Srl per finalizzata all'organizzazione dell'evento Motor Valley Fest	12
		Convenzione con APT per realizzazione programmi sul turismo	13
		Protocollo Assessorato Agricoltura Regione Emilia-Romagna per promozione prodotti agroalimentari	14
		Accordo con la Regione per la realizzazione del Rapporto sul Sistema Agroalimentare dell'Emilia -Romagna	15
D4.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Ufficio Scolastico Regionale)	16
		Protocolli sull'orientamento al lavoro (con Centro Tecnico del Commercio, CTC - Az. Speciale CCIAA BO)	17
		Accordo di Partenariato con l'Associazione Scuola Politecnica ITS Emilia-Romagna	18
D5.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Patto per il Lavoro e il Clima (Regioni + associazioni di categoria, ecc...)	19
D6.1	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Accordo MISE Unioncamere su CER e transizione energetica	20
		Convenzione con Regione Emilia – Romagna Ristori 6	21
		Protocolli REACH (Ministero dello Sviluppo Economico)	22
		Protocolli REACH (ASL)	23
		Protocollo di collaborazione con la Regione Emilia – Romagna sullo sviluppo delle infrastrutture	24
D6.3	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	Convenzione con Assemblea Legislativa Emilia-Romagna	25
		Convenzione con Regione per Osservatori Artigianato e Cooperazione	26

## 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 camerale e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio.

L'Unioncamere Emilia-Romagna detiene partecipazioni di capitale sociale in 17 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce **"Partecipazioni e Quote"** è pari a € 369.350,00 (cfr. l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2023).

Mappa	Obiettivo strategico	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2022	% partec.	Valore contabile al 31/12/2023	
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	0	
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	
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	0	
		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 2025 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
		Progetto 20% D.A. - Formazione Lavoro	UNIONCAMERE ITALIANA
		Progetto MOSAIC	SEPR
D4		Progetto WE NEET EU	IFOA
		Progetti F.P. 2023-2024: Competenze per le imprese	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D5		Progetti F.P. 2023-2024: Transizione energetica	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D6		Progetti F.P. 2023-2024: Infrastrutture	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
	016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Progetto gestione associata di studi e statistica	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D1		Progetto 20% D.A. - Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.	UNIONCAMERE ITALIANA
		Progetti F.P. 2023-2024: Internazionalizzazione	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D3		Progetti F.P. 2023-2024: Sostegno del Turismo	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
		Progetto 20% D.A. - Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA

Nel 2025 uno degli obiettivi prioritari, come evidenziato nel Programma annuale di attività, sarà quello di garantire il rafforzamento delle logiche di sistema, per generare economie di scala e liberare risorse camerale (ma non solo finanziarie) per i territori che, anche in conseguenza dell'attuale contesto economico, 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 2023](#).

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2018-2023) e valori Preventivo 2025

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Preventivo 2025
Quote associative delle CCIAA	1.611.569	1.611.236	1.620.276	1.632.355	1.578.202	1.586.153	2.045.458
Contributi e finanziamento progetti	1.227.561	1.855.770	2.152.829	1.909.934	2.535.069	1.891.695	1.949.763
Proventi da gestione di servizi	402.222	195.549	130.165	148.562	61.674	27.502	37.586
<b>Proventi correnti</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>3.505.350</b>	<b>4.032.807</b>
Personale	1.352.685	1.362.888	1.385.362	1.315.710	1.350.047	1.217.418	1.138.000
Costi di funzionamento	Organici istituzionali	18.351	19.256	10.927	10.301	10.410	9.853
	Altri costi di funzionamento	614.629	642.467	605.159	598.747	475.119	447.421
Interventi economici		1.247.722	1.865.868	1.830.371	1.803.339	2.014.469	1.533.530
Ammortamenti e accantonamenti		23.892	20.302	18.958	215.816	393.955	393.954
<b>Oneri correnti</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>3.602.176</b>	<b>4.032.807</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>- 15.927</b>	<b>- 248.226</b>	<b>52.493</b>	<b>- 253.062</b>	<b>-69.055</b>	<b>-96.826</b>	<b>-</b>
Risultato Gestione finanziaria	5.632	45.775	4.924	4.448	4.962	3.796	-
Risultato Gestione straordinaria	10.295						-
Rettifiche Attivo patrimoniale							-
Utilizzo fondo rischi	202.451			248.614	64.093	93.030	
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57.417</b>	<b>-</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, del 2022 e del 2023, 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. Detto incremento è stato confermato dalla Giunta con delibera n. 72 dell'11 novembre 2024, relativa alla definizione della quota associativa per l'anno 2025.

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

#### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2018-2023)

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	8.148	37.827	30.630	22.215	13.870	5.526
Immobilizzazioni finanziarie	413.495	351.609	370.047	388.312	393.812	369.350
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>421.643</b>	<b>389.436</b>	<b>400.677</b>	<b>410.527</b>	<b>407.682</b>	<b>374.876</b>
Crediti di funzionamento	887.938	1.155.901	1.584.783	910.595	1.381.262	1.015.704
Attività finanziarie	999.995	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	4.959.850	7.036.524	8.758.406	7.757.989	12.500.020	7.512.267
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</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>	<b>8.527.971</b>
Ratei e risconti attivi	33.519	2.730	127.206	8.773	13.762	11.490
<b>TOTALE ATTIVO</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>	<b>8.914.337</b>

#### Passivo e Patrimonio netto (anni 2018-2023)

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	614.234	650.342	695.619	682.629	742.895	703.816
Debiti di funzionamento	1.606.480	3.039.467	5.210.496	3.489.269	8.322.153	2.680.443
Fondi per rischi e oneri	1.242.237	1.049.786	1.059.786	1.018.573	1.340.264	1.632.669
Ratei e risconti passivi	-	5.000	7.760	-	-	0
<b>TOTALE PASSIVO</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>	<b>5.016.928</b>
Patrimonio dell'associazione	3.814.994	3.814.994	3.814.994	3.872.410	3.872.410	3.872.410
Altre riserve	25.000	25.002	25.000	25.003	25.004	24.999
Risultato economico dell'esercizio	-	-	57.417	-	-	-
<b>PATRIMONIO NETTO</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>	<b>3.897.409</b>

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

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

Indicatore	Cosa misura	Algoritmo di calcolo	Fonte	2023
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	53%
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	57%
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	55%

## 1.6.1 Scenario prospettico 2025 e situazione congiunturale

L'incertezza che aveva caratterizzato il passaggio tra il 2023 ed il 2024 si ripropone, con maggior intensità, nel passaggio dal 2024 al 2025.

L'intensificarsi delle ostilità in Medio-Oriente nel corso dell'anno, con l'estensione dei combattimenti dalla Striscia di Gaza al Libano fino all'interessamento diretto dell'Iran, assieme al cambiamento di regime in Siria, si è affiancato al conflitto tra Russia e Ucraina e agli ultimi contraccolpi su prezzi e catene del valore della pandemia da CoVid-19 disegnando un contesto radicalmente diverso da quello al quale eravamo abituati e che aveva determinato il successo economico dell'Europa continentale nell'ultimo ventennio. Un successo basato sull'apertura dei mercati mondiali che aveva permesso al Vecchio continente di trarre profitto, da una parte, dall'industrializzazione dei paesi emergenti tramite la fornitura di impianti e macchinari e, dall'altra, dalla fornitura di beni a tecnologia intermedia (ad esempio, automobili) al mercato nord-americano. Il forte grado di apertura dei mercati internazionali permetteva all'Europa non soltanto l'accesso ai mercati di sbocco per le proprie esportazioni ma anche l'accesso – facile e a basso costo – alle materie prime di cui è poco dotata (basti pensare alle materie prime energetiche provenienti dalla Russia). La posizione centrale del Vecchio continente in questi flussi commerciali ha consentito lo sviluppo di un enorme surplus commerciale ora messo in discussione dalla progressiva chiusura dei mercati di approvvigionamento (come nel caso della Russia) e dalla posizione critica dell'Amministrazione USA entrante rispetto al deficit commerciale statunitense che costituisce, di fatto, il contraltare del surplus commerciale degli altri paesi, non solo europei.

Se questo è vero per l'Europa nel suo complesso, lo è, a maggior ragione, per Germania ed Italia che sono i due paesi UE ad avere il maggior saldo commerciale manifatturiero attivo con l'estero. All'interno di un'economia mondiale in complessivamente in rallentamento, infatti, a frenare maggiormente sono i Paesi dell'area Euro e, in particolare, Germania (-0,1 per cento e +0,7 per cento le previsioni di variazione del PIL 2024 e 2025, previsioni ora in revisione) e Italia (rispettivamente, +0,9 per cento e +0,8 per cento le ultime corrispondenti previsioni per il nostro paese).

Nel contesto nazionale, la cosa è ancor più vera per l'Emilia-Romagna che è la regione che vanta, di gran lunga, la maggior propensione all'export (oltre 14.100 euro di export pro-capite) e la maggior incidenza dell'export sul PIL (43 per cento). Secondo gli ultimi dati a disposizione dell'Area studi di Unioncamere Emilia-Romagna, è previsto che nel 2024 il Pil emiliano-romagnolo cresca dello 0,9 per cento, per il 2025 si stima un analogo incremento, 0,9 per cento.

Per quel che riguarda l'occupazione, secondo i dati Istat<sup>1</sup>, sono due milioni e 23mila gli occupati in Emilia-Romagna nel 2024, 7mila in più rispetto all'anno precedente. L'aumento dell'occupazione ha riguardato sia gli uomini, sia le donne, con valori assoluti analoghi. Il tasso di occupazione è del 70,6 per cento, percentuale che è pari al 76,8 per i maschi e al 64,4 per cento per le femmine. Aumenta anche il numero dei disoccupati, 2.431 in più, di cui 2.099 maschi. Il tasso di disoccupazione si attesta al 4,9 per cento (4,8 per cento nel 2023), 3,9 per cento quello maschile, 6,2 per cento quello femminile.

Con riferimento alle imprese attive, al 30 settembre 2024, si è registrata una diminuzione 4 mila unità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Se si allarga lo sguardo all'ultimo decennio la riduzione delle imprese è stata di 25mila unità. La contestuale crescita dell'occupazione testimonia la presenza di un processo di concentrazione e rafforzamento della struttura imprenditoriale regionale. Tuttavia, alla contrazione del numero delle aziende contribuisce anche una minor dinamica delle iscrizioni. Nell'ultimo anno si contano 843 imprese femminili in meno, le giovanili perdono 52 unità, le aziende straniere crescono di 482. Le società femminili incidono sul totale delle imprese per una quota del 21 per cento, le giovanili rappresentano il 7 per cento, le straniere salgono al 14 per cento.

---

<sup>1</sup> Media mobile annuale (nello specifico, dei primi tre trimestri del 2024 e dell'ultimo trimestre del 2023)

Per quanto riguarda i macrosettori di attività, secondo i dati dell’osservatorio congiunturale del Sistema Camerale dell’Emilia-Romagna, per l’industria manifatturiera prosegue la tendenza alla riduzione dell’attività industriale che, avviatasi nel secondo trimestre 2023, si è decisamente accentuata nel corso del 2024. Nel periodo tra gennaio e settembre di quest’anno la produzione industriale regionale ha subito una flessione del 3,3 per cento rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente. È una flessione che ha riguardato tutti i settori e tutte le classi dimensionali, l’unico comparto che non presenta variazione di segno negativo è quello dell’industria alimentare (+1,5 per cento). Il calo più sensibile riguarda il sistema moda (-7,8 per cento), la lavorazione dei metalli segna -5 per cento. La meccanica – il comparto economicamente più rilevante all’interno del manifatturiero - presenta una flessione della produzione del -3,9 per cento, una contrazione che assume diminuzioni più marcate trimestre dopo trimestre.

Il settore delle costruzioni, dopo i 9 trimestri di espansione durati dal primo trimestre 2021 fino ai primi tre mesi del 2023, ha cominciato ad accusare – tra la primavera e l'estate 2024 – il progressivo venir meno della spinta del super bonus. Nei primi nove mesi dell’anno il volume d’affari a prezzi correnti ha subito una flessione rispetto allo stesso periodo del 2023 (-2,1 per cento). A risentire del mutamento di contesto sono soprattutto le imprese di piccole dimensioni (fino a 10 addetti) con quelle maggiori (con 50 dipendenti ed oltre) a riportare ancora variazioni positive.

I servizi, che valgono quasi due terzi dell’economia regionale, mostrano una buona capacità di tenuta: nel 2024 il valore aggiunto è stimato in aumento dell’1,2 per cento. Le attese per il 2025 sono di una lieve accelerazione al +1,6 per cento<sup>2</sup>. Secondo la rilevazione congiunturale del Sistema camerale regionale, le vendite al dettaglio a prezzi correnti hanno registrato una crescita dello 0,3 per cento ma a fronte di un’infrazione che, pur in fase di raffreddamento, continua ad essere più veloce (+1,8 per cento). A rendere meno pesante il dato dell’intero settore sono gli iper, super e grandi magazzini che, nei primi nove mesi dell’anno, hanno incrementato le vendite dell’1,3 per cento. A essere in maggiore difficoltà, invece, sono gli esercizi specializzati in prodotti non alimentari, in particolare i negozi di abbigliamento.

Sull’andamento dei dati del comparto turistico per il 2024 hanno inciso in maniera rilevante, oltre al protrarsi della guerra in Ucraina e all’intensificarsi del conflitto in Medio-Oriente, il definitivo superamento delle ultime conseguenze della pandemia da CoVid-19 con il pieno riacquisto della libertà di viaggiare, anche a lungo raggio e il conseguente ritorno massiccio dei viaggi all’estero. L’industria turistica regionale ha chiuso i primi nove mesi del 2024 con una stima di 56,1 milioni di presenze, in aumento dell’1,2 per cento rispetto al 2023, segnando un completo recupero rispetto ai valori del 2019 (+2,1 per cento), ultimo anno prima dello scoppio della pandemia da CoVid-19. Gli arrivi turistici si sono attestati su (oltre) 12,45 milioni, con un +1,7 per cento rispetto al 2023 e un +4,3 per cento rispetto al 2019.

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 superfici dedicate, nonostante l’aumento delle rese. Le quotazioni hanno avuto un sensibile rientro rispetto ai picchi toccati a seguito all’invasione russa dell’Ucraina. Per quel che riguarda la frutta, risulta in aumento la produzione di pere, pesche e nectarine, con quotazioni in calo per le pere ad un leggero aumento per pesche e nectarine. Per quel che riguarda l’allevamento, le quotazioni sono generalmente superiori a quelle degli anni precedenti per il comparto bovino ed in diminuzione per gli altri compatti. In aumento le quantità per il comparto bovini e lattiero-caseario a fronte di una diminuzione degli avicunicoli e della suinicoltura.

Per quanto riguarda il commercio estero, nei primi nove mesi del 2024, le imprese emiliano-romagnole hanno esportato per 63 miliardi di euro (a valori correnti) confermando la seconda posizione dell’Emilia-Romagna tra le regioni italiane, con il 13,6 per cento delle vendite estere nazionali. Questo, nonostante la contrazione del valore assoluto delle esportazioni dell’1 per cento. In rapporto alla popolazione residente l’Emilia-Romagna, con 14.151 euro di export pro-capite, è la prima regione in Italia, con un valore molto superiore al dato medio nazionale (7.850 euro pro-capite). Il commercio estero risente delle problematiche di cui s’è dato

---

<sup>2</sup> Dati prospettici provvisori Prometeia, ottobre 2024

conto in apertura del presente capitolo e che vengono meglio in luce considerando i diversi andamenti per settore e mercato di sbocco. In termini settoriali, hanno fatto registrare aumenti l'agroalimentare, i mezzi di trasporto e il comparto della chimica mentre la filiera della moda ha contenuto la flessione. In contrazione invece, la ceramica e la metalmeccanica che, senza considerare i mezzi di trasporto vale quasi il 40 per cento dell'intero export regionale. Da notare, per la forte relazione di filiera esistente con Germania, la contrazione della metalmeccanica sul mercato tedesco dove risulta in contrazione anche della componentistica per auto. In termini geografici, risultano in contrazioni gli acquisti dall'Area Euro (segnatamente Germania e Francia) con gli USA che, crescendo, divengono il primo mercato delle esportazioni regionali. In calo anche gli acquisti dalla Cina.

Per quel che 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 2024 risultava in contrazione dello 0,5 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (era il -2,9 nel 2023). Dal punto di vista settoriale, gli andamenti registrati nel corso del 2024 non sono risultati uniformi. La contrazione, infatti, si estende a (quasi) a tutte le tipologie di clientela ma con intensità molto diversificata. L'orientamento alla (sostanziale) stabilità del credito verso le famiglie consumatrici è maturato nel corso degli ultimi due anni e segue un periodo di espansione abbastanza prolungato. All'opposto, la contrazione delle pubbliche amministrazioni si protrae da almeno 4 anni con una intensità non trascurabile (-3,0 del 2021, -7,2 del 2022 e -6,7 del 2023). Per quel che riguarda la qualità del credito, il tasso di deterioramento del credito registrato a fine settembre 2024 (1,5 per cento) è risultato in leggero aumento rispetto ai valori dell'omologo periodo del 2023, soprattutto a seguito dell'aumento del tasso relativo alle imprese manifatturiere (passato dall'1,1 per cento al 3,0 per cento).

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 2024, si registra una sostanziale stabilità dei livelli di soddisfazione dei parametri di accesso al credito mentre i parametri di costo registrano un alleggerimento della valutazione dei tassi applicati e del costo complessivo ma con livelli di gradimento che rimangono, tuttavia, abbondantemente sotto il 50 per cento delle imprese intervistate. Su questa situazione dovrebbero produrre i propri effetti le progressive riduzioni dei tassi BCE che hanno caratterizzato la seconda metà dell'anno.

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. Saranno soprattutto le tensioni internazionali, le conseguenze del cambiamento climatico in atto e la evoluzione demografica a disegnare il contesto dentro il quale sarà possibile agire. 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 la pandemia (sostenendo l'apertura dei mercati ed evitando l'avvitarsi di problematiche finanziarie in termini di sostenibilità dei debiti sovrani).

Secondo gli Scenari per le economie locali di Prometeia dello scorso ottobre la crescita del prodotto interno lordo si manterrà stabile nel 2024 (+0,9 per cento), sostenuta dall'aumento dell'occupazione e dagli investimenti. La crescita economica proseguirà allo stesso ritmo anche nel 2025, quando il Pil dovrebbe continuare a salire trainato dai consumi e dalla domanda estera, nonostante il calo degli investimenti. Considerando il biennio 2024-2025 l'Emilia-Romagna sarà la prima regione italiana per crescita alla pari di Lombardia e Sicilia, un incremento complessivo dell'1,8 per cento che non si discosta significativamente da quanto previsto per l'Italia, +1,5 per cento.

anno 2024 (provvisorio)(*)	
Prodotto interno lordo	+0,9%
Valore aggiunto:	
- Industria	-1,0%
- Costruzioni	+7,6%
- Servizi	+1,2%
Occupazione	+1,7%
Tasso di disoccupazione	4,9%
Registro delle imprese	3° trimestre 2024
Imprese attive	-1,0%
Agricoltura	-2,4%
Industria	-1,7%
Costruzioni	-1,0%
Commercio	-2,7%
Altri servizi (diversi dal commercio)	+0,4%
Indagine congiunturale	3° trimestre 2024 (cumulato)
Industria, produzione	-3,3%
Costruzioni, volume d'affari	-2,1%
Commercio al dettaglio, vendite	+0,3%
Commercio estero	3° trimestre 2024 (cumulato)
Esportazioni	-1,0%
Turismo	3° trimestre 2024 (cumulato)
Arrivi	12.451.000
Variazione arrivi sul 2022	+4,3%
Presenze	56.143.000
Variazione presenze sul 2022	+2,1%



(\*) Scenari per le economie locali, Prometeia, ottobre 2024

## 1.6.2 Elementi di carattere normativo

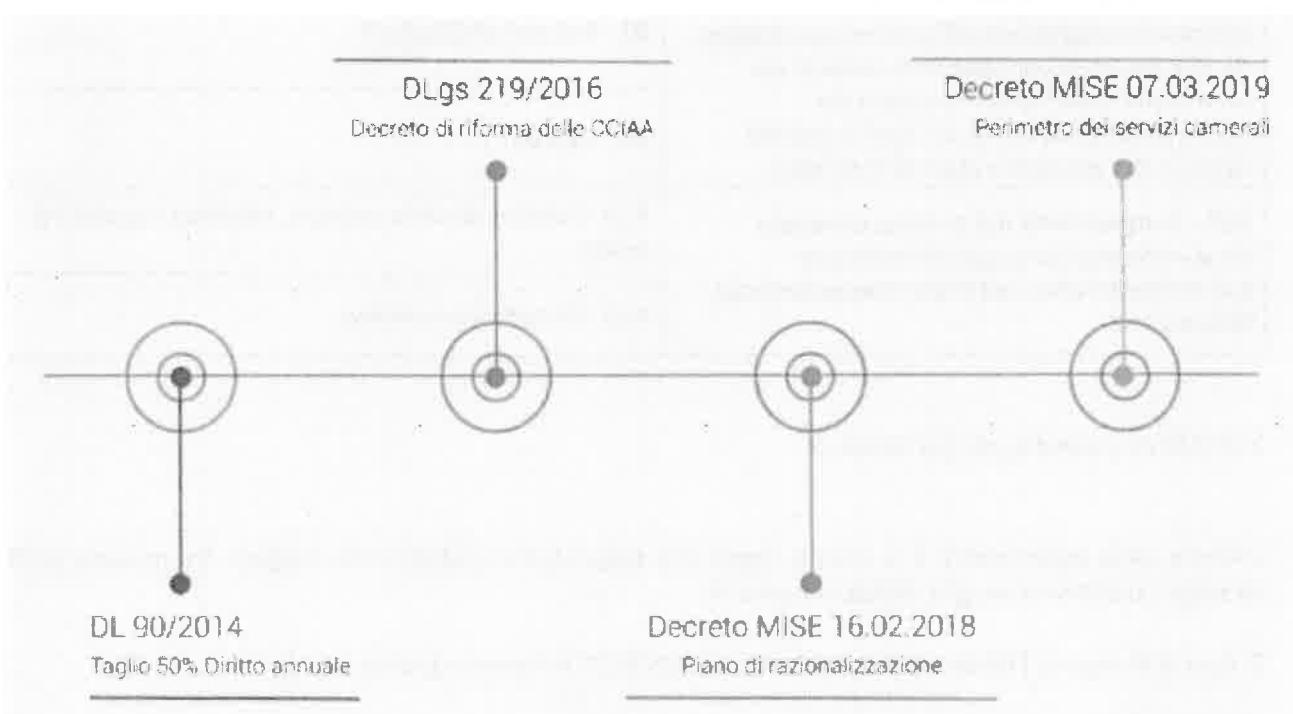
Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

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 camerale 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

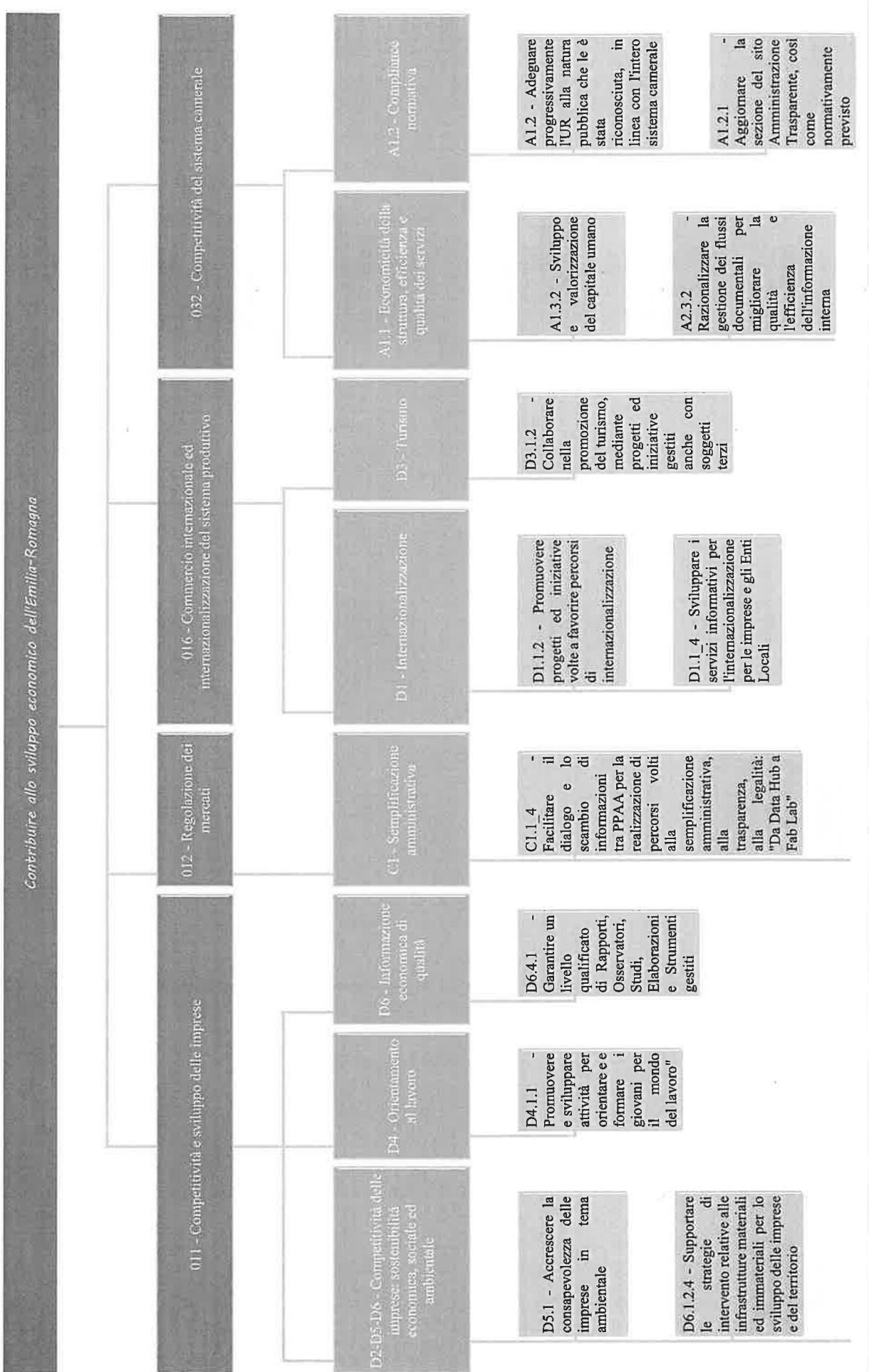
Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b> Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale  D4 - Orientamento 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* 2025-2027 in formato grafico.

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



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

D1.4.1  
Osservatorio qualità normativa Assemblea legislativa Emilia-Romagna

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

**ACCESSIBILITÀ**  
- Incrementare l'accessibilità fisica e digitale

**B3.2.1.1**  
- Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative

**SERVIZI ASSOCIAZIONI**  
- 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
011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	<p>011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Fonte Rilevazione interna)</p> <p>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>
Indicatore	Algoritmo
011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	<p>011_1 N. partecipanti alle iniziative realizzate al fine di sviluppare la competitività della imprese (Fonte Rilevazione interna)</p> <p>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>

D4 - Orientamento al lavoro (Peso: 30,00%)	
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
D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	<p>D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Fonte Rilevazione interna)</p> <p>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>
Indicatore	Algoritmo
D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	<p>D4.1.1_2 Numero iniziative pianificate da UR nella quali siano coinvolte tutte le province della regione (Fonte Rilevazione interna)</p> <p>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>

Obiettivo strategico	Programma (D.M. 27/03/2013)	D6 - Informazione economica di qualità (Peso: 30,00%)				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	
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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	
D6.3.1_5 Numero convenzioni in essere (sottoscritte, rinnovate, vigenti) relative agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa	D6.3.1_5 Numero convenzioni (sottoscritte, rinnovate, vigenti) in relazione agli Osservatori con la Regione ER e l'Assemblea legislativa <i>(Fonte rilevazione interna)</i>	5,00 N.	5,00 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	<p><b>Algoritmo</b></p> <p>C1.1.1 Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>
Valore 2024	7,00 N.
Target 2025	>= 7,00 N.
Target 2026	>= 7,00 N.
Target 2027	= 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	<p><b>Algoritmo</b></p> <p>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 (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)</p>
Valore 2024	30,29 N.
Target 2025	>= 15,00 N.
Target 2026	>= 16,00 N.
Target 2027	= 16,00 N.

D1.1.1 Imprese partecipanti ai programmi di internazionalizzazione posti in essere o coordinati dall'Unione regionale E-R (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D1.1.2_1 N. imprese aderenti alle iniziative di internazionalizzazione realizzate o coordinate dall'UR + 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	690,00 N.	>= 450,00 N.	>= 550,00 N.	>= 550,00 N.
<b>032 - Competitività del sistema camerale</b>					
Obiettivo strategico Programma (D.M. 27/03/2013) Indicatore	D3 - Turismo (Peso: 50,00%) 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy Algoritmo	Valore 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
		D3.1.1_4 Studi, ricerche, osservatori in materia di D3.1.1_4 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo turismo e beni culturali finalizzati a imprese e PA all'assistenza a imprese e PA (Fonte Rilevazione interna) (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	8,00 N.	>= 7,00 N.	>= 7,00 N.
Obiettivo strategico Programma (D.M. 27/03/2013) Indicatore	D3.1.2_1 Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica (Fonte rilevazione interna) (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D3.1.2_1 Numero soggetti terzi coinvolti in attività di turistica	13,00 N.	>= 6,00 N.	>= 6,00 N.
<b>032 - Competitività del sistema camerale</b>					
Obiettivo strategico Programma (D.M. 27/03/2013) Indicatore	A1.1 - Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi (Peso: 50,00%) 003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza Algoritmo	Valore 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
		ProvCorr Proventi correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utilizzi del fondo straordinario / OnCorr Oneri correnti (Fonte Bilancio d'esercizio)	%	>= 40,00 %	>= 40,00 %

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)	%	<= 58,00 %	<= 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)	%	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %
B3.2_PCC Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)	RitPagamenti Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (Fonte PCC)	gg	<= -10,00 gg	<= -10,00 gg	<= -10,00 gg
Obiettivo strategico Programma (D.M. 27/03/2013)	A1.2 - Compliance normativa (Peso: 50,00%) 002 - Indirizzo politico	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025	Target 2026
Indicatore 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 individuate nel PTPCT (Fonte Sito UR)		100,00 %	>= 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)	100,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %

### 2.1.1 Semplificazione delle procedure

Nel 2025 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

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)	100,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %
<b>C1</b>	<b>Semplificazione amministrativa</b>			
<b>Titolo:</b>				
<b>Descrizione:</b>				
Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAA per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità. La prospettiva che si intende perseguire, partendo dall'organizzazione del patrimonio informativo (Data Hub), e passando attraverso il "Fab Lab dei numeri" - luogo (fisico e virtuale) di incontro tra tutti coloro che operano nell'ambito dell'elaborazione e dell'analisi socioeconomica – punta a “trasformare miliardi di numeri in poche informazioni con una forte valenza strategica”. Miliardi di pixel (numeri) per una fotografia ad altissima risoluzione da restituire al territorio e ai policy makers locali.				
<b>Ambito strategico (AS):</b>				
012 - Regolazione dei mercati				
PROGRAMMA 004 - Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori				
Risorse economiche:				
100,00%				

Misione: (ex D.M. 27/03/13)
<b>Regolazione dei mercati</b>
Programma: (ex D.M. 27/03/13)
<b>Vigilanza e tutela dei consumatori</b>

Indicatori (50%)		Target	
100,00%	C1.1.1- Soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative	Efficienza	>= 7 N.
Numeri soggetti coinvolti in progetti che vedono l'utilizzo di dati provenienti da differenti fonti amministrative		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	Efficienza	>= 11 N.
Obiettivi operativi (50%)		Target	
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 Amministrazione pubbliche differenti.	Efficienza	>= 100,00 %
D1.4.1 - <b>Osservatorio qualità normativa Assemblea legislativa Emilia-Romagna</b> 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, ...)		Target	
100,00%	D1.4.1 - <b>Grado di soddisfacimento richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa</b> Grado di soddisfacimento richieste dell'Assemblea legislativa in merito alla qualità normativa	Efficienza	>= 100,00 %

## 2.2 Performance operativa

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>011 - Competitività e sviluppo delle imprese</b>	D2-D5-D6 - Competitività delle imprese; sostenibilità economica, sociale ed ambientale	<p>D5.1 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale</p> <p>D6.1.2.4 - Supportare le strategie di intervento relative alle infrastrutture materiali ed immateriali per lo sviluppo delle imprese e del territorio</p> <p>SIMPLER - Assistere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione</p>
	D4 - Orientamento al lavoro	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"
	D6 - Informazione economica di qualità	D6.4.1 - Garantire un livello qualificato di Rapporti, Osservatori, Studi, Elaborazioni e Strumenti gestiti
<b>012 - Regolazione dei mercati</b>	C1 - Semplificazione amministrativa	<p>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"</p> <p>D1.4.1 - Osservatorio qualità normativa Assemblea legislativa Emilia-Romagna</p>
<b>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>	D1 - Internazionalizzazione	<p>D1.1.2 - Promuovere progetti ed iniziative volte a favorire percorsi di internazionalizzazione</p> <p>D1.1_4 - Sviluppare i servizi informativi per l'internazionalizzazione per le imprese e gli Enti Locali</p>
	D3 - Turismo	<p>D3.1.2 - Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi</p>
		<p>A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano</p> <p>A2.3.2 - Razionalizzare la gestione dei flussi documentali per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</p>
		<p>A3.1.1_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale</p> <p>ACCESSIBILITÀ - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale</p>
		<p>B3.2.1_1 - Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrativi</p> <p>SERVIZI ASSOCIAZIONI - Incrementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione</p>
	A1.2 - Compliance normativa	<p>A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale</p> <p>A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto</p>

Per non appesantire la leggibilità del documento, la descrizione puntuale degli obiettivi operativi 2025-2027, completa di indicatori e target, viene riportata nell'allegato 1.

## 2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

Nel 2025 Unioncamere Emilia-Romagna ha programmato uno specifico obiettivo operativo, volto a consolidare 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:	
<b>Razionalizzare la gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna (formazione di tutto il personale, adozione del nuovo titolaro, fascicolazione dei documenti, protocolloazione diffusa dei documenti in uscita..)</b>	
Obiettivo strategico (OS):	
<b>A1.1 - 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:	
10,00%	
Indicatore	Target
<b>A2.3.2 - Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentale per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna</b> 1. consolidare il piano di fascicolazione dei documenti 2 gestire la protocolloazione in uscita esclusivamente nell'ambito della propria Area 3 attivare la gestione digitale delle determini presidenziali mediante l'inserimento nei fascicoli di Gedoc, per garantirne la conservazione a norma	
Area Amministrazione	>= 100,00 %
Staff SG - Controllo di Gestione	>= 100,00 %
Area Azioni di sistema	>= 100,00 %
Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	>= 100,00 %
Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione	>= 100,00 %
Area Amministrazione	
Area Azioni di sistema	
Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	
Staff SG - Controllo di Gestione	
Area Amministrazione	
Area Azioni di sistema	
Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	
Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione	

## 2.2.2 Piena accessibilità fisica e digitale

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

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

### ACCESSIBILITÀ DIGITALE

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

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

Nel corso del 2024, 6 associazioni rappresentative delle persone con disabilità nelle modalità previste dall'art. 5 del D.Lgs. n. 222 del 13 dicembre 2023, sono state invitate a formulare pareri su quanto predisposto nel PIAO 2024 per migliorare l'accessibilità fisica e digitale dell'Ente. Anfass Emilia-Romagna ha risposto giudicando positivamente l'operato di Unioncamere Emilia-Romagna e formulando come proposta per migliorare l'accessibilità digitale la creazione di documenti tradotti con il linguaggio "easy to read facile da leggere e da capire" e in CAA in modo da facilitare anche le persone con disabilità intellettive e disturbi nel neurosviluppo. Per tale motivo nel 2025 si avvierà la produzione in via sperimentale di documenti con il suddetto linguaggio nella sezione "Comunicati stampa 2025" del sito web istituzionale dell'Ente.

### ACCESSIBILITÀ 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.

### ACCESSIBILITÀ FISICA

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

## 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, conflitto in Medio-Oriente, costo e approvvigionamento delle materie prime), 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 (nell'ultimo anno si contano 843 imprese femminili in meno).

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

Allargando l'orizzonte agli 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 anno le imprese giovanili sono rimaste, sostanzialmente, stabili riportando una contrazione di 52 unità e mantenendo la propria incidenza al 7 per cento.

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% del totale delle imprese<sup>3</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 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,

---

<sup>3</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.

necessario investire in consapevolezza dei giovani su questi temi in modo che questo tipo di coscienza affianchi quella fornita dai percorsi di studio ufficiali rispetto al possesso delle competenze tecniche settoriali.

Le attività previste nel 2025 colgono i frutti di quelle svolte negli anni passati che hanno visto il Sistema lavorare molto, nell’ambito del Fondo di perequazione, sulla consapevolezza degli studenti dell’importanza, ai fini di una efficace transizione dalla scuola al mondo del lavoro, delle competenze trasversali, in particolare di quelle c.d. imprenditoriali. A tal fine verranno promossi corsi in cui gli studenti partecipanti sperimenteranno concretamente alcune attività utili per il loro futuro di imprenditori, attraverso la conoscenza dei vari servizi offerti e delle funzioni svolte dalle Camere di commercio. Si favorirà inoltre nei giovani lo sviluppo di una mentalità “imprenditoriale”, costruita sulla capacità di auto-analisi di sé e delle proprie competenze distintive, sulla riflessione personale e l’auto-orientamento in merito al futuro ambito professionale e lavorativo, oltreché sulla consapevolezza dell’importanza della connessione tra avvio di impresa e innovazione tecnologica (con particolare riferimento al tema della digitalizzazione) e sociale e dell’impatto dell’intelligenza artificiale nei diversi ambiti aziendali.

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

#### Scheda Obiettivo strategico

Codice:	Titolo:	
<b>D4</b>	<b>Orientamento al lavoro</b>	
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:	Risorse economiche:	
<b>30,00%</b>		
Prospettiva BSC:		
Misione: (ex D.M. 27/03/13) <b>Competitività e sviluppo imprese</b> Programma: (ex D.M. 27/03/13) <b>Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo</b>		
Classificazione COFOG:		
<b>Affari economici</b> Altri generali economici, commerciali e del lavoro (4.1)		
Indicatori (50%)		
100,00%	D4.1.1 - 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	Target <b>&gt; 4 N.</b>
Obiettivi operativi (50%)		
100,00%	D4.1.1 - Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" Proporta 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 lavoro per obiettivi e in gruppo, nel pianificare e risolvere problemi.	Target <b>&gt; 1 N.</b>
25,00%	D4.1.1_CAMP RADIOD - N. campagne promozionali radiofoniche realizzate a livello regionale, nell’ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" Realizzare una campagna promozionale a livello regionale, nell’ambito del progetto di Fondo Perequativo "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia <b>&gt; 1 N.</b>
25,00%	D4.1.1_CAMP SOCIAL - N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell’ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" N. campagne promozionali sui social network realizzate a livello regionale, nell’ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia <b>&gt; 1 N.</b>
25,00%	D4.1.2_PERCORSI - N. percorsi di educazione imprenditoriali rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Superiori Superiori di Secondo grado e ITS N. percorsi di educazione imprenditoriali rivolti agli studenti in uscita, quarte e quinte di Istituti Superiori di Secondo grado e ITS, realizzate nell’ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia <b>&gt; 50 N.</b>
25,00%	D4.2_ASPIRANTI - N. corsi su business model canvas rivolti ad aspiranti imprenditori, realizzati nell’ambito del progetto di F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	Efficacia <b>&gt; 5 N.</b>

## LA NAZIONALITA'

Da diverso tempo in Emilia-Romagna le imprese di proprietà di persone nate all'estero mostrano una dinamicità in termini demografici superiore alla media regionale arrivando a pesare per il 14 per cento sul totale regionale, in aumento dall'11,7 per cento di sei anni fa. Questo tipo di imprese è aumentato di quasi 500 unità anche quest'anno, a fronte della contrazione complessiva dell'1 per cento del complesso delle imprese attive in regione.

La tendenza alla crescita delle imprese di stranieri non ha caratterizzato tutti i macrosettori di attività economica. È stata particolarmente rapida nei servizi diversi dal commercio a fronte di una flessione nel settore dell'industria e del commercio. La consistenza delle imprese non straniere invece si è ridotta in tutti i macrosettori sia pure in modo non omogeneo, ma particolarmente nel commercio<sup>4</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 2024 ha formulato le seguenti proposte:

- a) promuovere la partecipazione a corsi di formazione che illustrino le novità introdotte dal DLgs. 30 giugno 2022, n. 105 in materia congedi e conciliazione vita-lavoro, che nel dare attuazione alla Direttiva UE 2019/1158, ha introdotto misure per migliorare la conciliazione tra attività lavorativa e vita privata

---

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

- per i genitori e i prestatori di assistenza, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare;
- b) valutare l'opportunità di consentire a tutto il personale la fruizione del programma formativo "la Cultura del rispetto", realizzato dalla Direzione Centrale Risorse Umane – Ufficio formazione in collaborazione col Comitato unico di garanzia dell'INAIL e disponibile gratuitamente sulla piattaforma Syllabus. L'iniziativa si pone in continuità con gli impegni presi nel 2023 con la Direttiva Ministeriale del 29/11/2023 "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme", che individua nella formazione e nella sensibilizzazione le leve abilitanti essenziali per affermare nella pubblica amministrazione una cultura organizzativa orientata al superamento degli stereotipi sessisti sul luogo di lavoro

Il C.U.G. ha inoltre ribadito il favore all'introduzione all'interno dell'Unione regionale del Lavoro Agile, tramite la sperimentazione avviata con l'accordo sottoscritto tra l'Amministrazione, le Organizzazioni Sindacali e le RSA 29 novembre 2022, per la possibilità che questo istituto introduce nel agevolare l'equilibrio tra responsabilità e impegni familiari/professionali, migliorare il disagio di chi risiede in comuni diversi dalla sede di lavoro, nell'ottica della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, del risparmio energetico e della diminuzione dell'inquinamento, incentivando un clima organizzativo più positivo. L'auspicio espresso è che il nuovo accordo sullo smart working che sarà in vigore fino al 31 marzo 2025 possa consolidarsi e svilupparsi nel corso dell'anno, tenendo nel debito conto le reciproche necessità e prospettando nuove possibilità di esecuzione della prestazione in modalità lavoro agile.

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

#### Scheda Obiettivo operativo

Codice:	Titolo:																								
<b>A1.3.2</b>	<b>Sviluppo e valorizzazione del capitale umano</b>																								
<b>Obiettivo:</b>																									
Si intende valorizzare il capitale umano attraverso la leva della formazione, quale investimento organizzativo necessario e variabile strategica per il rafforzamento delle competenze del personale, e l'innalzamento del benessere organizzativo																									
<b>Indicatore strategico (A1.1):</b>																									
A1.1. Economia 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																									
Passo 100%	Risorse economiche																								
<b>Indicatori</b>	<b>Target</b>																								
RISPECTO - Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente	Qualità Entro 31-12-2025																								
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.	Volume >= 10 N. >= 3 N. >= 3 N.																								
FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i di rigore, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, nel 2025 percorsi di 40 ore	Qualità 16 N. 3 N. 1 N. 6 N. 2 N. 3 N.																								
<b>Unità organizzativa coinvolte:</b>																									
Staff SG - Controllo di gestione Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione Area Amministrazione Area Azioni di sistema Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti																									
<b>Passo 100% Indicatore Passo 100% per Unità organizzativa:</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ente</th> <th>Area Amministrazione</th> <th>Area Azioni di sistema</th> <th>Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti</th> <th>Staff SG - Controllo di gestione</th> <th>Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20,00%</td> <td>20,00%</td> <td>20,00%</td> <td>50,00%</td> <td>50,00%</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>40,00%</td> <td>40,00%</td> <td>40,00%</td> <td></td> <td></td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Ente	Area Amministrazione	Area Azioni di sistema	Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	Staff SG - Controllo di gestione	Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione	20,00%	20,00%	20,00%	50,00%	50,00%	20,00%	40,00%	40,00%	40,00%			40,00%						
Ente	Area Amministrazione	Area Azioni di sistema	Area Studi, Statistica, Ricerche, progetti	Staff SG - Controllo di gestione	Staff SG - Segreteria, Protocollo, Comunicazione																				
20,00%	20,00%	20,00%	50,00%	50,00%	20,00%																				
40,00%	40,00%	40,00%			40,00%																				

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

## Principali indicatori dell'analisi di genere

Indicatori	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% di dirigenti donne	0	0	0	0	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	52%	55%	55%	55%	55%	55%	65%	69%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Età media del personale femminile	47	49	50	51	52	53	55	55
Età media del personale maschile	53	54	55	56	57	58	58	58
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile non dirigente	42%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile non dirigente	67%	71%	71%	71%	71%	71%	83%	60%

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

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

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale (qualora sia prevista la corresponsione di premialità), in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e all'indicatore come sopra indicati. A tal fine 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 2025, 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 evidenzi 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 accettare 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”, A3.1.1\_CRM – “Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale”, A1.2 – “Adeguare 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, alla performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici di tipo promozionale;
- ai Quadri,  
obiettivi operativi legati al ciclo della *performance*, al rispetto dei termini previsti per la pubblicazione dei dati di competenza, al relativo grado di completezza, all'aggiornamento e all'apertura dei dati pubblicati, in qualità di responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare nella sezione “Amministrazione trasparente” ed un obiettivo specifico, diversificato, di diretta competenza.

Di seguito si dà conto degli obiettivi individuali assegnati.

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Però indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valutazione	Target	Valutazione	Però obiettivo individuale
<b>A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale</b>									
Op				Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutarne, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare 1. approvazione regolamento per le spese economici 2. approvazione regolamento per l'erogazione dei contributi 3. customer satisfaction					25,00%
<b>A1.2_2 - A1.2_2 - Grado di realizzazione delle attività programmate per adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta</b>									
100,00%				Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutarne, adeguandoli se necessario, quelli già in essere 1. Approvazione del regolamento delle spese economici (Controllo di gestione) 2. Approvazione del regolamento per l'approvazione dei contributi (Controllo di gestione) 3. Customer satisfaction (Segretario) 4. Redazione del Piano dei flussi di cassa (Amministrazione)			100,00%		
<b>A1.2 - Compliance normativa</b>									
Op				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%
<b>A1.2.1_2 - Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione</b>									
50,00%				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%		
<b>A1.2.1_1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente</b>									
50,00%				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 PPTCT A1.2.1_1 / A1.2.1_1		>= 90,00%		
<b>A1.3.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano</b>									
Op				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%
<b>INSPETTO - Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente</b>									
20,00%				Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente	Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente RISPECTO		Entro 31-12-2025		
<b>SYLLABUS - Formazione competenze digitali sulla piattaforma Syllabus</b>									
40,00%				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 13/09/2023 In Syllabus SYLLABUS		>= 10 N.		
<b>FORMAZIONE - Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo</b>									
40,00%				Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo: nel 2024 percorsi di 24 ore, nel 2025 percorsi di 40 ore	Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo FORMAZIONE		16 N.		
<b>A3.1.1_CRM - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale</b>									
Op				Per migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale, si è individuato quale strumento privilegiato il CRM evoluto					25,00%
<b>A3.1.1_CRM - Numero di Campagne di promozione tramite CRM</b>									
100,00%				N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno "n"	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno n A3.1.1_CRM		>= 3 N.		

Obiettivi individuali - Unione Regionale Emilia Romagna Config. iniz 2025							Dirigente						
1.Caselli Guido (18523)													
Tipologia obiettivo	Peso obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Valore attuale	Calcolato	Target	Valore target	Valore minimo	Valore massimo	Peso obiettivo individuale	
<b>EXTRA</b>				<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 attivita: 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)	1. Proposta da parte del responsabile obiettivi dell'anno; 2. Verifica e programmazione azioni anno n. 3. Attivazione partecipazione valutativa Associazioni rappresentative persone con disabilità; 4. Valutazione partecipata in corso d'anno sia come monitoraggio anno in corso che di pianificazione anno (n+1); 5. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità digitale (PIAO 2.2.3); 6. Realizzazione obiettivi programmati per l'accessibilità fisica	N. azioni <b>programmate</b> realizzate in materia di <b>ACCESSIBILITÀ delle persone con disabilità</b> / N. azioni programmate ai fini della attuazione della normativa di cui al D. Lgs. 222/2023, in materia di accessibilità delle persone con disabilità <b>ACCESSIBILITÀ_1 / ACCESSIBILITÀ_2</b>	>= 100,00 %					<b>25,00%</b>	
<b>OP</b>				<b>CI_U_2 - Facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni tra PPAI 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 PPAI per la realizzazione di percorsi volti alla semplificazione amministrativa, alla trasparenza, alla legalità								<b>25,00%</b>	
				<b>DATA HUB - Numero database di Amministrazioni pubbliche del DATA HUB realizzato nell'ambito del progetto, manutenuti nell'anno</b>	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 Amministrazione pubblico differenti.	Numero database di Amministrazione pubbliche del DATA HUB mantenuti nell'anno <b>DATA.HUB</b>	>= 11 N.						
<b>EXTRA</b>				<b>FORMAZIONE - Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 40 ore annue</b> Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale, e se stesso, in percorsi formativi di almeno 40 ore annue	Personale coinvolto, tra quello direttamente assegnato e compreso i dirigenti, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo: nel 2025 percorsi di 40 ore	<b>Personale coinvolto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo</b> <b>FORMAZIONE</b>	16 N.					<b>25,00%</b>	
<b>EXTRA</b>				<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)	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	<b>Performance organizzativa raggiunta nell'ambito degli obiettivi strategici ricadenti nella funzione istituzionale D</b> <b>PERF.ORG.D</b>							<b>25,00%</b>

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Descrizione	Algoritmo	Target	Peso Istrumento	Scadenza	Peso obiettivo individuale
<b>A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance</b>									
EXTRA	A1.1 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance	100,00%	A1.1 - Grado di rispetto del tempo 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				33,00%
<b>A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente</b>									
EXTRA	A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	100,00%	A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	Misura il grado di completezza, aggiornamento e apertura dei dati (pubblicati come da indicazioni di ciascuno dei singoli 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 PTPT	>= 90,00%			33,00%
EXTRA	A1.2.1_ANAC495 - Adeguamento sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale agli schemi di pubblicazione ex Delibera ANAC n. 495/2024		A1.2.1_ANAC495 - Adeguamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale agli schemi di pubblicazione ex Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024	Adeguamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale agli schemi di pubblicazione ex Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024		Entro 15-09-2025			34,00%

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

Verificare se i dati sono gli ultimi disponibili

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 dallo Staff della Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza della Giunta regionale - Coordinamento della Rete per l'Integrità e la Trasparenza il 7 gennaio 2025.

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

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

Tali reati sono disciplinati nel Titolo II del Libro II del Codice penale (artt. 314 - 360 c.p.) e si suddividono in due categorie sulla base del soggetto attivo che li commette: da un lato, infatti, vi sono i delitti commessi dai pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio o esercenti di servizio di pubblica utilità nell'ambito delle loro funzioni per un abuso o uso non conforme alla legge del potere 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)**

**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: elaborazione della Regione Emilia-Romagna 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 e 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 della Regione Emilia-Romagna su dati del Ministero dell'Interno.

Come si è visto finora, l'incidenza dei reati ai danni della Pubblica amministrazione e denunciati è decisamente più bassa nella nostra regione in confronto ad altri contesti<sup>5</sup>. Tale rilievo trova una parziale conferma nei dati che l'Istat rileva periodicamente con un'indagine di popolazione dedicata alla sicurezza dei cittadini, all'interno della quale è inserito un modulo di domande appositamente dedicato alla corruzione con l'obiettivo di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive e di tracciare l'immaginario collettivo rispetto a questi tipi di fenomeni.

Guardando ai principali risultati di questa indagine, è possibile infatti notare che la corruzione nella nostra regione coinvolge in genere una percentuale inferiore di persone rispetto alla media italiana. Solo il 7% dei cittadini emiliano romagnoli rivolgendosi al settore pubblico hanno infatti ricevuto richieste di denaro o altre utilità da parte di un dipendente pubblico per rendere un servizio che gli era dovuto o avanzato offerte di questo tipo per agevolarne l'ottenimento, mentre nel resto dell'Italia tale percentuale è dell'8% con punte molto più elevate nel Lazio e in Puglia (Tabella 3).

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

Poco diffuso tra i cittadini emiliano romagnoli risulta anche lo scambio del voto con favori, denaro o altre utilità, una pratica, questa, tradizionalmente più diffusa nelle regioni del Sud e nelle Isole, mentre appare più critico il quadro della regione riguardo alla raccomandazione: una pratica, questa, alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti rispetto ad altri territori, benché tale pratica, secondo quanto riferito dagli intervistati, riguarderebbe in larga parte il settore privato (ad esempio per ottenere un lavoro o una promozione)

<sup>5</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.

e meno per avere dei benefici dal settore pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.).

**TABELLA 3:**

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

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

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

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

Riciclaggio e corruzione sono due fenomeni che si intrecciano e spesso fanno parte dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata. Insieme sono in grado di alterare l'economia e il mercato, di condizionare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e persino di minacciare, quando assumono una rilevanza sistematica, gli assetti democratici di un paese. Al pari di tutti i capitali accumulati illecitamente, è noto infatti che anche i ricavi della corruzione ottenuti ad esempio da tangenti o appalti truccati sono sottoposti a elaborate operazioni di riciclaggio per poterne disperdere la natura illecita al fine di essere successivamente investiti nell'economia legale (es. investimenti immobiliari, acquisizioni di imprese, ecc.).

Dalla lettura del grafico 1 appare evidente la comune tendenza tra corruzione e riciclaggio, tale per cui al crescere di una, in genere, aumenta l'altro. Accade così che le regioni che detengono tassi elevati di corruzione siano anche quelle dove il reato di riciclaggio è più frequente e viceversa.

Alla luce di quanto appena detto, non vi è dubbio, quindi, che un efficace ostacolo posto all'utilizzo e al reimpiego dei proventi illeciti possa contribuire a ridurre la corruzione o a prevenirla.

D'altra parte, va da sé che la lotta alla corruzione limiterebbe in una qualche misura il riciclaggio, benché le fonti da cui quest'ultimo si alimenta vanno ben oltre gli scambi corruttivi per estendersi ad altre - e probabilmente più remunerative - attività criminali, quali, ad esempio, il traffico degli stupefacenti.

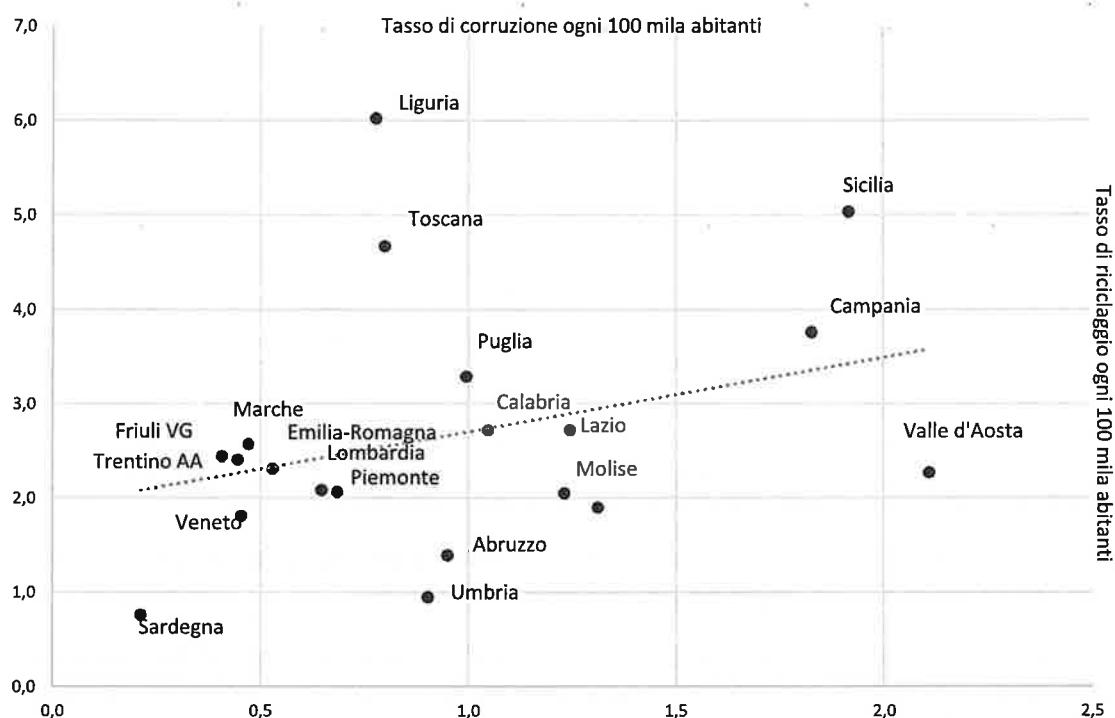
A questo proposito, occorre evidenziare che nel corso degli ultimi decenni l'attività di con-trasto alla criminalità organizzata e ai corrotti si è molto concentrata proprio sull'attacco ai capitali di origine illecita e ciò è avvenuto anche grazie al supporto di un sistema di prevenzione che ha costituito un importante complemento all'attività di repressione dei reati, intercettando e ostacolando l'utilizzo 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.

**GRAFICO 1:**

DISTRIBUZIONE DEI TASSI DI CORRUZIONE E DI RICICLAGGIO IN ITALIA PER REGIONI RICAVATI DAI DATI DELLE DENUNCE (TASSI MEDI PER 100 MILA RESIDENTI). ANNI 2008-2022



Volgendo ora brevemente lo sguardo ai dati aggregati di queste operazioni negli anni 2008-2023, con circa 95 mila segnalazioni trasmesse all'UIF da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori attivi nel territorio regionale, l'Emilia-Romagna risulta essere la quinta regione in Italia per numero di operazioni sospette segnalate - dopo la Lombardia, il Lazio, la Campania e il Veneto -, sebbene l'incidenza di queste operazioni sulla popolazione in regione risulti inferiore alla media dell'Italia e ben lontana da altre regioni (135 segnalazioni contro 143 ogni 100 mila abitanti).

Le denunce giunte alle forze di polizia per il reato di riciclaggio in parte confermano il quadro rappresentato fin qui. Con quasi mille e seicento denunce in circa quindici anni, l'Emilia-Romagna risulta infatti tra le prime sette regioni per numero di reati riguardanti il riciclaggio - con la Campania, la Lombardia, la Toscana, il Lazio, la Puglia e la Sicilia -, benché l'incidenza pro-capite di questo reato, ancora una volta, risulti inferiore della media dell'Italia (2,3 contro 2,6 ogni 100 mila abitanti).

### 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.	Processo	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo
1	A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	Basso	3,4
2	A.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e PPR	Basso	1,7
3	A.3 Assegnazione progressioni orizzontali	—	
4	A.4 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	Basso	2,6
5	A.5 Conferimento incarichi di collaborazione	Medio	4,2
<b>B) Contratti pubblici</b>			
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
<b>B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)</b>			
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
<b>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>			
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 giudiziali, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

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

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

L'analisi per l'identificazione del rischio è stata effettuata sul processo quale unità minima di analisi mediante l'utilizzo del kit messo a disposizione da Unioncamere nazionale. Le schede utilizzate per la valutazione del

rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15), ALTO (da 15,01 a 25).

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

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

### Misure generali

Misura di prevenzione	Indicatore	Target	Responsabili	Tempi
<b>Applicazione del Codice di comportamento</b>	Divulgazione e sensibilizzazione del Codice presso le diverse categorie di persone tenute a rispettarlo	100%	RPTC	Continuo
<b>Rotazione straordinaria</b>	Applicazione delle norme in materia di rotazione straordinaria	100%	RPTC	Continuo
<b>Misure di disciplina del conflitto di interessi</b>	- Misure di disciplina del conflitto di interessi: Predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interesse	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di disciplina del conflitto di interessi in materia di incarichi di consulenza</b>	Verifica della insussistenza di situazioni di conflitto di interesse ai fini del conferimento dell'incarico di consulente mediante dichiarazioni sostitutive	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di inconferibilità / incompatibilità</b>	Obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità	100%	Dirigente responsabile	Continuo
<b>Misure di formazione</b>	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto in Unioncamere	>=10 dipendenti	RPTC	Continuo
<b>Misure di rotazione ordinaria</b>	Segregazione delle funzioni		RPTC	Continuo

<b>Misure di trasparenza</b>	Adeguamento della sezione amministrazione trasparente del sito istituzionale, agli schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, di cui agli allegati 1, 2, 3 della Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024	100%	RTPC	Entro il 15 settembre 2025
<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 pantoufage</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		RTPC	Continuo

#### Specificazioni:

#### **Codice di comportamento**

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

A seguito della sentenza del Consiglio di Stato, Sezione IV, n. 5798/2021, che ha sancito che le Unioni regionali delle Camere di Commercio sono riconducibili alla categoria delle Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001, in attuazione della normativa suddetta e in ottemperanza a quanto disposto dal DPR n. 62/2013, l'Ente ha 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 I-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 ha predisposto nel 2024 apposita modulistica contenente le modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse.

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

Unioncamere Emilia-Romagna prevede una dichiarazione sostitutiva ai sensi 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, etica e legalità, oltre ad approfondimenti relativi ad ambiti sensibili per i potenziali rischi di interferenze al fine di contrastare rischi corruttivi, quali la materia degli appalti pubblici.

## **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 perseguitamento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche."

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

## **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, avenire 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. L'Ente nel 2024 ha aderito, in ossequio alle prescrizioni di cui al decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, che recepisce in Italia la Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, al progetto Whistleblowing PA curato da Transparency International Italia e ha adottato la piattaforma informatica prevista da detto progetto, per dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni.

### **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.

### **Pantoufage**

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

### **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 perseguitamento 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 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).

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 accorgimenti organizzativi	della idonei	SI	Dirigente
<b>Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)</b>	MO1 - trasparenza	Applicazione della misura	SI	Dirigente	
<b>Conferimento di Incarichi di collaborazione</b>	MO1 - trasparenza	Aggiornamento tempestivo della sezione "Consulenti e collaboratori"	SI	Quadro competente	

**B) Contratti pubblici**

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

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

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

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

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:
<b>A1.2</b>	<b>Compliance normativa</b>
Descrizione:	<p><b>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</b></p>
Ambito strategico (AS):	<p>Competitività del sistema camerale</p>
032 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, perseguitando efficienza gestionale ed organizzativa dell'Unione, quale acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese	
Peso su AS:	Risorse economiche:
<b>50,00%</b>	
Prospettiva BSC:	
Missione:	(ex D.M.
	27/03/13)
Programma:	(ex D.M. 27/03/13)
Indirizzo politico	
Classificazione COFOG:	
Servizi generali delle amministrazioni pubbliche	
Servizi generali delle amministrazioni pubbliche	
Organici esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri (1.1)	

Indicatori (50%)		Target	
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)	Qualità	>= 90,00 %
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	Efficienza	>= 90,00 %
Obiettivi operativi (50%)		Target	
50,00%	A1.2 - Adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'intero sistema camerale Introdurre gli istituti di natura pubblica non ancora in linea e valutare, adeguandoli se necessario, quelli già in essere. Ci si riferisce in particolare: 1. approvazione regolamento per le spese economiche 2. approvazione regolamento per l'erogazione dei contributi 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: 1. Approvazione del regolamento delle spese economiche (Controllo di gestione) 2. Approvazione del regolamento per l'approvazione dei contributi (Controllo di gestione) 3. Customer satisfaction (Segreteria) 4. Redazione del Piano dei flussi di cassa (Amministrazione)	Efficienza	100,00 %
50,00%	A1.2.1 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normativamente previsto Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, anche ai sensi delle novità introdotte dal nuovo PNA, approvato definitivamente dal Consiglio di Anac il 17 gennaio 2023 con la delibera del 17 gennaio 2023, n. 7		
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)	Qualità	>= 90,00 %
50,00%	A1.2.1.1 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza Complettamento monitoraggio semestrale delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Qualità	Entro 15-07-2025

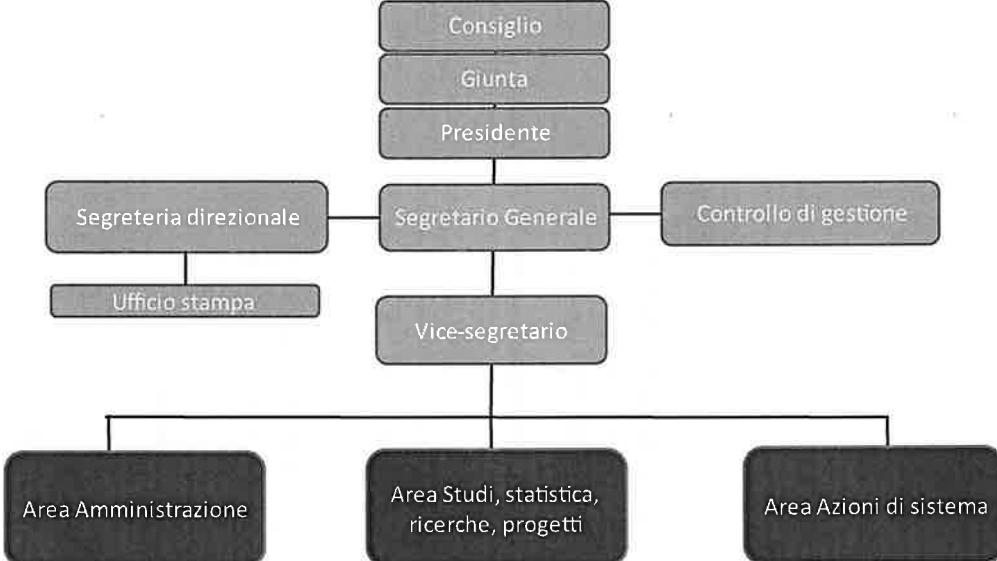
Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 “Modalità di monitoraggio”.

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Struttura organizzativa

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

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



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

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

Area Organizzativa	Quadro	FTE Stabili	TOTALI
Segreteria direzionale	0	3	3
Controllo di gestione	1	0	1
<b>TOTALI</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

## Aree Organizzative di linea (10,46 FTE)

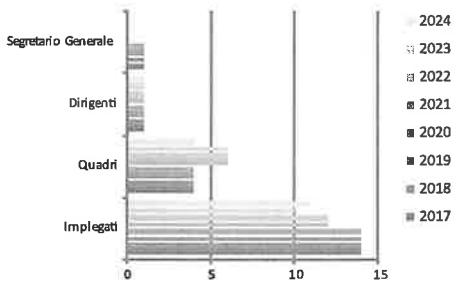
Area Organizzativa	Quadri	FTE Stabili	TOTALI
Affari Amministrazione	0	3	3
Area Studi, statistica, ricerche, progetti	1	1	2
Area azioni di sistema	2	3,46	5,46
<b>TOTALI</b>	<b>3</b>	<b>7,46</b>	<b>10,46</b>

L'Unione regionale delle camere di commercio dell'Emilia-Romagna al 31/12/2024 conta 16 dipendenti di cui 1 di categoria dirigenziale, 4 Quadri e 11 impiegati, assunti con il CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi. Rispetto al 2023, si è registrata una variazione di una 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.

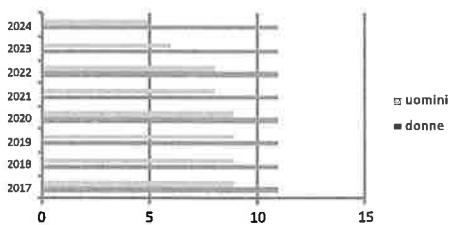
### Composizione per ruolo

Composizione del Personale in Ruolo (al 31.12.2024)								
Categoria	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segretario Generale	1	1	1	1	0	0	0	0
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1
Quadri	4	4	4	4	6	6	6	4
Impiegati	14	14	14	14	12	12	10	11
<b>Totali</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>



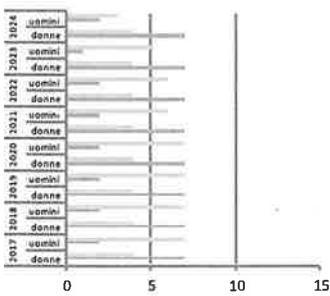
### Composizione per genere

Per Sesso (al 31.12.2024)								
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
D	U	D	U	D	U	D	U	
11	9	11	9	11	9	11	8	
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	



### Composizione per titolo di studio

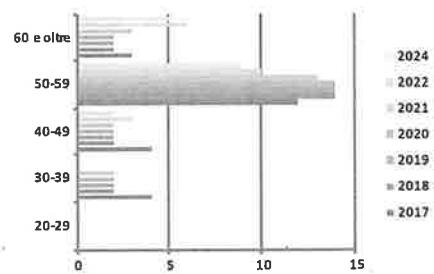
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato								
Per Tipologia di Studio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Donne / Uomini	D	U	D	U	D	U	D	U
Scuola obbliga	0	0	0	0	0	0	0	0
Diploma	7	2	7	2	7	2	7	1
Laurea	4	7	4	7	4	7	4	5
<b>Totali</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>



### Composizione del personale per classi d'età

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato  
(al 31/12)

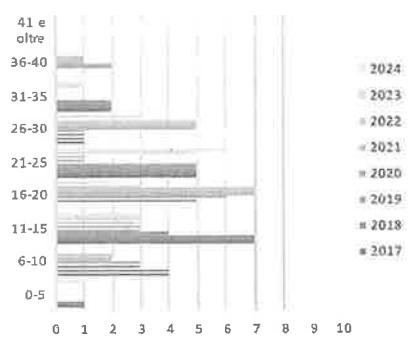
Per Classi d'età	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>20-29</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>30-39</b>	2	2	2	2	-	-	-	-
<b>40-49</b>	2	2	2	2	3	3	2	2
<b>50-59</b>	14	14	14	13	10	10	9	9
<b>60 e oltre</b>	2	2	2	3	6	6	6	6
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</b>



### Composizione del personale per anzianità di servizio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato  
(al 31/12)

Anzianità Servizio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>0-5</b>	1	-	-	-	-	-	-	1
<b>6-10</b>	4	3	3	2	2	2	-	-
<b>11-15</b>	7	4	3	3	3	3	3	3
<b>16-20</b>	-	5	6	7	7	7	3	2
<b>21-25</b>	5	5	5	1	1	1	5	6
<b>26-30</b>	1	1	1	5	5	5	5	3
<b>31-35</b>	2	2	-	-	-	-	1	1
<b>36-40</b>	-	-	2	2	1	1	-	-
<b>&gt; 40</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>16</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. L’accordo sperimentale sullo

smart working è stato successivamente prorogato e da ultimo, il 30 ottobre 2024 Unioncamere Emilia-Romagna e i rappresentanti della FILSCAMS CGIL, FISCAT CISL AMB e RSA hanno convenuto di estenderne l'applicazione fino al 31 marzo 2025, 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.16 / n.16 totali; n. 13 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 A2.4.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti A2.4.1.3 Gestione Banche dati statistico-economiche	5	Sì	Studi, Statistica, Ricerche, Progetti
A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1 Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter 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	5	Sì	Segreteria direzionale
A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	A3.1.2.1 Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerali	4	Sì	Segreteria direzionale
B1.1.3 Trattamento economico del Personale	B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale	5	Sì	Amministrazione
D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati	5	Sì	Azioni di sistema
D2.1.3 Promozione servizi del PID	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	4	Sì	Azioni di sistema

D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi dei PID	5	Sì	Azioni di sistema
D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione	5	Sì	Azioni di sistema
D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro	4	Sì	Azioni di sistema
	D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa			
D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione	5	Sì	Azioni di sistema
D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti	4	Sì	Azioni di sistema

### 3.3 Fabbisogno del personale e di formazione

#### Rilevazione del fabbisogno di personale

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

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

Sulla base di questi presupposti, con delibera n. 16 del 26/04/2022, la Giunta ha avviato un procedimento di definizione della dotazione organica di Unioncamere Emilia-Romagna, 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), Unionamere 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 Unionamere 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 SISTEMA INTEGRATO, l'applicativo che in una logica integrata e nella totale digitalizzazione del processo, contribuisce all'ottimizzazione dei processi gestionali per gli enti camerale) 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 camerale, 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 Centrale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale A1.2 Compliance normativa A1.3 Organizzazione camerale	1,090 0,461 0,396	3,142	0,665 0,816 0,091	1,572
	A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerale A2.3 Gestione documentale A2.4 Rilevazioni statistiche	1,361 0,014 1,622 0,145		1,240 0,077 1,005 0,155	2,477
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	0,916		2,257	2,257
	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	1,346		0,451	0,451
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti B2.2 Patrimonio e servizi di sede	0,811 2,444		1,364 0,983	2,347
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale B3.2 Contabilità e finanza	2,404		1,320	1,320
	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 Servizi certificativi per l'export	0,268 0,540	1,680	2,480	2,480
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese) D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	0,141 1,539		0,043	0,043
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,503		0,290	0,29
B Sviluppo della competitività	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro D4.4 Certificazione competenze	0,192 0,102 0,050 0,005		0,202 0,281 -	0,595
	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	0,025 0,106		0,329 0,055	0,384
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni D6.3 Osservatori economici	0,393 0,095 0,155		2,351 -	4,008
	E Maggiorazione D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	1,586	1,370	1,37
	F Altri servizi camerale	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,029 -	0,029	0,044	0,044
	G Gestione generale	G Attività SG (volutamente non è stata ribaltata sui processi, come nel cluster, per analisi conseguenti)	-		0,376	0,376
	Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro		0,231	0,231
TOTALI			18,737	18,737	20,267	20,245

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

Le funzioni primarie risultano sostanzialmente tutte sovradimensionate, ma si tratta di attività “core”, ciascuna particolarmente strategica.

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

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

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

A valle di quest’attività, in considerazione anche della diversa natura e delle attribuzioni specifiche di una Unione regionale rispetto ad una Camera di commercio, è stata configurata un’ipotesi di dimensionamento che privilegia le funzioni istituzionali (primarie) rispetto a quelle di supporto, tenendo comunque conto degli effetti delle procedure di semplificazione programmate e di possibili attività di razionalizzazione da porre in essere.

	FTE (macro)processi UCER	Delta vs Mediana Cluster	Ipotesi di dimensionamento
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell’Ente	1,572	0,374	1,50
A2 Organi camerale, 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 Pogetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	1,370	0,216	1,37
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	0,044	-0,015	0,04
<b>Totale servizi alle imprese</b>	<b>9,214</b>	<b>-3,485</b>	<b>9,20</b>
G Attività del Segretario Generale (volutamente non ribaltata sui processi)	0,376	-0,376	0,38
Z1 Attività fuori perimetro	0,231	-0,231	0,16
<b>TOTALE</b>	<b>20,245</b>	<b>-1,508</b>	<b>19,00</b>

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

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

Si riporta di seguito la dotazione organica approvata:

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

Tale dotazione organica comporta la seguente spesa potenziale massima (al lordo del fondo accessorio):

Categorie	Personale in servizio al 01.01.2024	Retribuzione 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>

Nel 2024 è stata definita una diversa distribuzione interna rispetto a quella approvata con la delibera n. 54 del 27/07/2022. Tale consistenza organica rimodulata comporta un costo inferiore rispetto alla spesa potenziale massima (1.216.467 € vs 1.255.091 €), come di seguito evidenziato.

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>

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

Nel 2024, nonostante fosse prevista una sola uscita per collocamento a riposo, due dipendenti, entrambi con inquadramento di Quadro, hanno cessato il loro rapporto di lavoro con l'Unione. Il posto resosi vacante per collocamento a riposo, come da programmazione, è stato coperto con l'assunzione di un dipendente inquadrato al 1° livello.

Con determinazione del Segretario Generale n. 53 del 28 maggio 2024, è stata indetta la programmata selezione interna, per titoli ed esami, per la progressione verticale per n. 2 posti di funzionari di 1° livello, all'esito della quale si è determinato un transito dal secondo livello, del precedente inquadramento, al primo di due unità di personale.

Nel corso del 2025 è probabile che si verifichi l'uscita per collocamento a riposo di una unità, appartenente alle categorie protette, con inquadramento di terzo livello. A tal proposito, se si verificasse una simile situazione, l'Ente non sarebbe più vincolato alle disposizioni di cui alla legge 68/1999, poiché il numero di dipendenti non dirigenti scenderebbe a 14.

Si rappresenta di seguito la situazione che verrebbe a crearsi anche in conseguenza di quest'ultima cessazione dal servizio.

Inquadramento	Dotazione approvata con del. n. 54/2022	Rimodulazione consistenza organica	Personale in servizio al 01/01/2025	Dinamiche 2025	Presenti in servizio previsti al 31/12/2025	Vacanza al 31/12/2025
Dirigenti	1	1	1	-	1	-
Quadri	6	5	4	-	4	-1
Dipendenti di livello 1	2	5	5	-	5	-
Dipendenti di livello 2	6	4	3	-	3	-1
Dipendenti di livello 3	4	4	3	-1	2	-2
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>-1</b>	<b>15</b>	<b>-4</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.

Nella consapevolezza della volontà di investire sul capitale umano, si reputa necessario stabilizzare il nuovo organigramma approvato con deliberazione di Giunta del 27 febbraio 2024, ed in particolare le competenze e conoscenze dei dipendenti attualmente in servizio in relazione ai ruoli ricoperti. All'esito, sarà possibile valutare più adeguatamente l'opportunità di coprire i fabbisogni professionali evidenziatisi, sia attraverso esternalizzazioni che mediante assunzioni.

Sono peraltro in corso negoziazioni al fine di sottoscrivere un *Grant Agreement* del Progetto europeo SIMPLER, avendo la proposta dell'Unione superato la prima fase di valutazione.

Per le ragioni suseinte si ritiene opportuno prevedere comunque una possibile assunzione al terzo livello, che potrà eventualmente essere sostituita da una corrispondente esternalizzazione.

## Anno 2025

Di seguito si riporta il costo relativo al personale cessato dell'anno 2024.

Anno	Categorie	Nr	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2024	Quadro	2	€ 61.367	€ 16.370	€ 5.295	€ 83.032	€ 166.064

**Totale risparmi AP** € 13.642

**FACOLTA' ASSUNZIONALI 2025** € 179.706

La somma che potrebbe essere utilizzata per l'anno 2025 è pari a **€ 179.706**.

Nell'anno 2025 si prevede prudenzialmente l'assunzione di un dipendente al terzo livello.

Anno	Area	Nr	Retribuzione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Costi per assunzioni
2025	Livello 3	1	€ 26.412	€ 7.031	€ 2.152	€ 35.596	€ 35.596

**Totale costo assunzioni 2025** € 35.596

**Capacità assunzionali 2025** € 179.706

**Resto capacità assunzionale 2025** € 144.110

## Anno 2026

Di seguito si riporta il risparmio relativo al personale previsto in cessazione nell'anno 2025 a cui si aggiungono i resti delle capacità assunzionali dell'anno precedente € 144.110.

La somma che potrà essere effettivamente utilizzata per l'anno 2026 è pari a € 179.706.

Anno	Categorie	Nr	Rettificazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2025	Livello 3	1	€ 26.412	€ 7.031	€ 2.152	€ 35.596	€ 35.596

Totale risparmi 2025 € 35.596

Resti capacità assunzionali AP € 144.110

**FACOLTA' ASSUNZIONALI 2026 € 179.706**

Nell'anno 2026, sulla base delle facoltà assunzionali pari ad € 179.706, sarà possibile valutare l'eventuale assunzione di un dirigente.

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

Unioncamere Emilia-Romagna potrà nel 2026 considerare la possibilità alternativamente di individuare una figura dirigenziale ovvero stabilizzare *full time* la figura del Segretario Generale.

Per tali ragioni, non si prevede alcuna assunzione nel corso del 2026.

## Anno 2027

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

Si evidenzia di seguito la relativa quantificazione dei costi.

Anno	Categorie	Nr	Rettificazione annua + fondo accessorio	Oneri riflessi	TFR	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2027	Dirigente	1	€ 102.300	€ 39.501	€ 8.446	€ 150.247	€ 150.247

Totale costi 2027 € 150.247

Capacità assunzionali AP € 179.706

**Resto capacità assunzionale 2027 € 29.459**

## Sostenibilità assunzionale

I costi totali della programmazione 2025 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 2025 ammonta complessivamente a € 1.138.000 ed è comprensivo di tutte le competenze del personale, degli oneri previdenziali ed assistenziali oltre alla quota di accantonamento al trattamento di fine rapporto e alle altre spese riconducibili al personale.

Nel calcolo sono ipotizzati i costi relativi al dimensionamento della struttura per l'attuazione del programma di attività 2025.

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 2025
<b>B1) Struttura</b>		
2) Personale		<b>1.138.000</b>
-a) Retribuzione personale dipendente		735.000
-b) Fondo produttività		40.500
-c) Oneri sociali		223.000
-d) Trattamento di fine rapporto		67.000
-e) Altri costi		73.000

Come primo elemento di valutazione, circa la sostenibilità, in termini di compatibilità col bilancio di Unioncamere Emilia-Romagna per l'anno 2025, 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 2023	PREVENTIVO 2025
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	57%	51%
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)	53%	49%
Incidenza delle entrate per servizi	Misura la capacità dell'UR di reperire autonomamente risorse dal mercato	Proventi da cofinanziamenti progetti e da gestione di servizi commerciali/Totale Proventi Gestione Corrente	55%	49%
Incidenza costo del personale	Misura l'incidenza dei costi di personale sulla gestione corrente	Oneri di personale/Totale Oneri Gestione Corrente	34%	28%
	Misura l'incidenza dei costi di personale sulle quote associative trasferite dalle CCIAA regionali	Oneri di personale/(Proventi quote associative + proventi da gestione servizi)	75%	55%
	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)	128%	97%

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

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

Tenendo conto di tale impostazione di fondo, come già segnalato nel paragrafo 2.2.3, sono stati previsti obiettivi individuali in capo al Segretario Generale e al vicesegretario perché promuovano un’adeguata partecipazione ad attività di formazione per il dirigente e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore per il 2025 a 40 ore annue, in linea con quanto previsto nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025. A tal proposito, in sede di monitoraggio semestrale, verrà verificata la sostenibilità dell’obiettivo così come formulato e laddove si evidenzi una ricaduta non positiva rispetto alla qualità dei servizi erogati se ne prevede sin d’ora una possibile conseguente rimodulazione.

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

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

### PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA’ FORMATIVE

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

### FORMAZIONE DEI DIPENDENTI

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

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

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

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

Per quanto riguarda l'aggiornamento professionale, si prevedono:

- corsi sul nuovo CRM dell'Ente, gestiti da Unioncamere italiana, in particolare per gli addetti all'ufficio segreteria direzionale e aperto anche ad altre aree;
- corsi sull'assistenza alle nuove imprese, la transizione energetica, i contenuti e utilizzo dei dati nella sezione Infrastrutture e Logistica in C.Stat/DataView del sistema camerale, lo sviluppo delle politiche per l'internazionalizzazione delle imprese, il sostegno al turismo, gestiti dall'Unione italiana delle Camere di commercio e dalle agenzie del sistema camerale, al fine di supportare il personale dell'Area Azioni di sistema e dell'Area studi, statistica, ricerche, progetti nella gestione delle iniziative inerenti a dette tematiche finanziate dal Fondo di perequazione camerale 2023-24;
- corsi di aggiornamento in materia di aiuti di Stato per gli addetti dell'area Azioni di sistema
- moduli di aggiornamento sulle tematiche statistiche, gestiti dall'ISTAT, e sulle dinamiche economiche per i dipendenti dell'Area studi, statistica, ricerche, progetti;
- aggiornamento sull'utilizzo del gestionale di contabilità per l'Area Amministrazione;
- aggiornamento sull'utilizzo della piattaforma per la gestione del sito web istituzionale;

Su proposta del C.U.G. (cfr. par. 2.2.3) si prevede la partecipazione a un corso che illustri le novità introdotte dal DLgs. 30 giugno 2022, n. 105 in materia congedi e conciliazione vita-lavoro, e al corso "La cultura del rispetto" promossa dal Dipartimento della funzione pubblica e fruibile tramite la piattaforma Syllabus, con lo scopo di accrescere la consapevolezza dell'importanza della persona nel sistema relazionale e organizzativo, diffondere la conoscenza sulle diverse forme di discriminazione e far conoscere le modalità per individuare, prevenire, gestire le diverse forme di molestia, violenza e discriminazione.

## **FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER I DIRIGENTI**

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

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

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

Particolare rilevanza avrà l'utilizzo della Piattaforma gratuita "Syllabus", sia per la fruizione del richiamato corso sulla cultura del rispetto, sia per i moduli formativi sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa, la transizione digitale (con l'obiettivo di far conseguire a tutti i dipendenti sulle competenze digitali un livello di padronanza superiore a quello riscontrato all'esito del test di assessement iniziale l'intelligenza artificiale per almeno 8 delle 11 competenze previste, come indicato dalla Direttiva del Ministro Zangrillo del 23 marzo 2023), la formazione sull'intelligenza artificiale, la transizione amministrativa (Pratiche

digitali di partecipazione per il governo aperto), la transizione ecologica (La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile).

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

## **4. MODALITA' DI MONITORAGGIO**

---

Per monitorare la performance strategica e operativa (comprensiva di obiettivi relativi alla promozione delle pari opportunità), si rimanda a quanto Unioncamere Emilia-Romagna ha previsto nel proprio SMVP approvato con delibera di Giunta n. Delibera di Giunta n. 85 del 16.12.2024 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. Nel 2025 si darà attuazione a quanto disposto dalla Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, che ha approvato 3 schemi ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione) del decreto citato.

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 2025-2027 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\_2025

Articolazione	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Indicatore	BASE LINE						TARGET		
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2026	2027	
<b>1.1 - Competitività e sviluppo delle imprese</b>													
25,00%													
40,00%	1.1.1 - Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale	Realizzando strumenti e iniziative volte ad incrementare la competitività e la sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle imprese della Regione (O1.1 - Sviluppo di competenze e di conoscenze delle imprese (O1.1.1 - Formazione delle imprese))	DS.1 - Iniziative a sostegno delle imprese (O1.1.1 - Iniziative a sostegno del campo d'impresa (O1.1.1.1 - Qualificazione delle imprese, della filiera e delle professioni))										
50,00%	Indicatore												
100,00%	1.1.1.1 - 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	O11_1	8.462 N.	2.382 N.	2.083 N.	> 1.750 N.	> 1.750 N.	> 1.750 N.	> 1.750 N.			
50,00%	Obiettivi operativi												
13,33%	1.1.1.2 - Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale	Accrescere la consapevolezza delle imprese in tema ambientale. Già riferimento alle unità di gestione del progetto finanziato a valere sul F.P. di cui semplificazione (O1.1.2)	O1.1.2										
30,00%	1.1.1.3 - N. eventi realizzati in tema di CER Comunità Energetiche e Rinnovabili	N. eventi realizzati in tema di CER Comunità Energetiche e Rinnovabili	O1.1.3_CER	N/D	2 N.	1 N.	> 3 N.						
40,00%	1.1.1.4 - N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale	N. imprese partecipanti a eventi in tema ambientale, sostenibilità, economia circolare, ecodesign	O1.1.4	930 N.	1.500 N.	1.713 N.	> 1.200 N.						
30,00%	1.1.1.5 - N. desk attivati in tema di sostenibilità ambientale, economia circolare, ecodesign	N. desk attivati in tema di sostenibilità ambientale, economia circolare, ecodesign	O1.1.5_DESK	N/D	N/D	N/D	> 10 N.						
33,33%	1.1.2.1 - 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 territorio 2021-2027 prevede la realizzazione di attivita' nel biennio 2023-2024 - Confronto e concertazione per l'individuazione delle priorita' territoriali (2023) Sviluppo di un progetto territoriale strategico (2023-2024) Roadshow	O1.1.2.1										
100,00%	1.1.2.2 - Realizzazione evento finale progetto Infrastrutture, finanziato dal Fondo Perequativo	Realizzazione evento finale progetto Infrastrutture	O1.1.2.2_INFRASTRUTTURE	N/D	N/D	N/D	Entro 30-09-2025						
33,34%	1.1.3.1 - Accrescere le imprese dell'Emilia-Romagna in tema di sostenibilità, internazionalizzazione e digitalizzazione		O1.1.3.1										
10,00%	1.1.3.2 - N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network	N. imprese che ricevono prima assistenza nell'ambito del progetto SIMPLER - Enterprise Europe Network	O1.1.3.2_SIMPLER	203 N.	276 N.	63 N.	> 74 N.						
30,00%	1.1.3.3 - 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	O1.1.3.3_SIMPLER	82 N.	40 N.	52 N.	> 22 N.						
40,00%	1.1.3.4 - N. partecipanti ai programmi formativi di mobilità all'estero	N. partecipanti ai programmi formativi di mobilità all'estero	O1.1.3.4_MOSAIC	N/D	N/D	N/D	> 2 N.						
30,00%	1.1.4.1 - Orientamento al lavoro		O1.1.4.1										
30,00%	1.1.4.2 - Minimizzare il mercato del lavoro, con particolare riferimento alla dinamica futura: facilitare il dialogo fra aziende, imprese e mondo del lavoro, realizzando iniziative volte a fornire l'orientamento degli studenti, perciò di FCTO, certificazione della competenza, riscontro tra giurisdizione e settore di lavoro, O1.1.4.2 - Di seguito sono elencati i lavori per il lavoro O1.1.4.3 - Sopra sono indicati i lavori O1.1.4.4 - Certificazione competenza		O1.1.4.2										
50,00%	Indicatore												
100,00%	1.1.4.3 - Numero iniziative pianificate da UR nelle quali siamo coinvolte tutte le province della regione	Numero iniziative pianificate da UR nelle quali siamo coinvolte tutte le province della regione	O1.1.4.3_1	3 N.	3 N.	3 N.	> 4 N.	> 4 N.	> 4 N.				
50,00%	Obiettivi operativi												
100,00%	1.1.4.4 - Promuovere e sviluppare attività per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro	Proposte ed esercizi di orientamento e del learning by doing in modo che gli studenti stiano subapplicati a sviluppare e prendere consapevolezza delle proprie capacità nel lavoro per obiettivi e in gruppo, nel pianificare e risolvere problemi	O1.1.4.4										
25,00%	1.1.5.1 - Numero iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	O1.1.5.1_CAMP.RADIO	N/D	N/D	N/D	> 2 N.						
25,00%	1.1.5.2 - Numero iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	O1.1.5.2_CAMP.SOCIAL	N/D	N/D	N/D	> 1 N.						
25,00%	1.1.5.3 - Numero di iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	N. iniziative promozionali realizzate a livello regionale, nell'ambito del progetto F.P. "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro"	O1.1.5.3_CAMP.BUSINESS	N/D	N/D	N/D	> 50 N.						
25,00%	1.1.5.4 - N. corsi su business model canvas rivolti ad aspiranti imprenditori	N. corsi su business model canvas rivolti ad aspiranti imprenditori	O1.2_ASPIRANTI	N/D	N/D	N/D	> 5 N.						
25,00%	1.1.5.5 - N. corsi su business model canvas rivolti ad imprenditori	N. corsi su business model canvas rivolti ad imprenditori	O1.2_IMPRENDITORI	N/D	N/D	N/D	> 5 N.						

Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2025

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2025

Anello	Obiettivo strategico	Obiettivo Specifico / Indicatori	Indicatore	Aspettativa	BASE LINE			TARGET		
					2022	2023	2024	2025	2026	2027
30,00%	II - Turismo	Monitorare le dinamiche del turismo, realizzarne le politiche strutturali e iniziative volte ad ottimizzare le prestazioni turistiche e a promuovere nuovi turismi	03.1.1.1 - induttore a tracce del settore del turismo e della cultura							
50,00% Indicatore										
50,00%	50,00% Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA	50,00% Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA. Si tratta di obiettivi del 2027 e ora 2028 sono cambiamenti del progetto e andrà col Fondo di Pocoquanto per il Turismo. Per questo motivo, l'obiettivo della metà per gli anni successivi è mantenuto per 2021.	Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA 03.1.1.4		10 N.	8 N.	8 N.	>= 7 N.	>= 7 N.	>= 7 N.
50,00%	50,00% Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica	50,00% Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica. Nell'ambito degli obiettivi, anche in questa settorizzazione di Anello II, il Governo delle Marche, in attività di promozione turistica, aderisce all'iniziativa FPT, Alzavola Turismo, Avvocato Agenzia Città e Terra, Enelco, Argomenti LPA, ...	Numero soggetti terzi coinvolti in attività di promozione turistica 03.1.1.1		9 N.	13 N.	13 N.	>= 6 N.	>= 6 N.	6 N.
50,00% Obiettivi operativi	50,00% Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi	50,00% Collaborare nella promozione del turismo, mediante progetti ed iniziative gestiti anche con soggetti terzi, in particolare anche le attività di monitoraggio dell'effettiva diffusione di turismo								
20,00%	20,00% Promozione Turistica 2025	20,00% Promozione Ottimizzazione del Piano di Promozione Turistica 2025	20,00% Rinnovo Convenzione del Piano di Promozione Turistica 2025 03.1.CONVENZIONE		N/D	N/D	N/D	Entro 31-07-2023		
30,00%	30,00% Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isoni	30,00% Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isoni (entro 2024 la realizzazione del sovraaccompagnamento regionale per integrare le analisi svolte nell'Anello di Gennaia e della Isoni)	Realizzazione Osservatorio turismo secondo le modalità Isoni 03.1.035		N/D	N/D	N/D	Entro 30-09-2025		
30,00%	30,00% Realizzazione sharing hospitality per Destinazione Romagna	30,00% Realizzazione sharing hospitality per Destinazione Romagna (entro 2024)	Realizzazione sharing hospitality per Destinazione Romagna 03.1.SHARING		N/D	N/D	N/D	Entro 31-05-2025		
20,00%	20,00% Eventi di presentazione degli output del progetto Turismo	20,00% Eventi di presentazione degli output del progetto finanziato dal Fondo per il turismo	Eventi di presentazione degli output del progetto finanziato dal Fondo per il turismo "EventiTUR"		N/D	N/D	2 N.	>= 1 N.		

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2025

Aree	Categorie strategiche	Obiettivi/Obiettivi	Indicatori	Attivita'	BASE LINE		TARGET					
					2022	2023	2024	2025				
<b>25,00% A1.2.1 - Servizi territoriali e generici delle amministrazioni pubbliche PROGRAMMA - 002 - Infrastruttura e servizi territoriali con le amministrazioni di competenza A1.2.1 servizi regionali all'interno delle Camere di commercio della regione, vedi lesema, le prese dirette e le nuove forme di attivita' per il perimetro di influenza pubblica, nel rispetto delle norme di trasparenza della pubblica amministrazione, delle politiche europee e della competenza A1.2.1</b>												
<b>50,00% A1.1 - Economia della struttura, efficienza e qualità dei servizi</b> Permettere l'efficienza, gestione e organizzazione delle strutture e risorsa umane attraverso l'efficienza, la qualità dei servizi erogati, quali risultati sono dinamici dello sviluppo economico e delle competenze degli imprese A1.1.1 - Performance camerali A1.1.1 - Organizzazione aziendale												
50,00% Indicatori												
25,00% A1.1.1 - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture pagamenti	-11,08 gg	-18,58 gg	N/D	<+10 gg	<+10 gg	<+10 gg					
25,00% A1.1.2 - Incidenza costi strutturali	Grossi strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamenti al Fondo rischi e oneri - Quota sovvenzione crediti riferiti alla riappropriazione (20% e/o 50% del Diritto annuale) / Oneri correnti OnDrit/OnCorr)	48,71 %	57,43 %	N/D	<+50,00 %	<+50,00 %	<+50,00 %					
25,00% A1.1.3 - Capacità di autofinanziamento	Prov. correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utili del fondo strutturale / Oneri correnti ProvCorr / OnCorr	63,14 %	53,24 %	N/D	> 40,00 %	> 40,00 %	> 40,00 %					
25,00% A1.1.4 - Incidenza dei provetti per servizi	Prov. correnti, al netto delle quote associative obbligatorie e degli utili del fondo strutturale / Prov. correnti ProvCorr / ProvCarr	64,54 %	58,06 %	N/D	> 50,00 %	> 50,00 %	> 50,00 %					
50,00% Obiettivi operativi												
25,00% A1.2.2 - Sviluppo e valorizzazione del capitale umano	Si hanno valutazioni sull'importo attivato attraverso la leva della formazione, grazie all'investimento organizzativo necessario a instaurare strategie per il rafforzamento della serviziabilità nel perimetro, e l'investimento del benessere dei lavoratori											
40,00% A1.2.2.1 - Università - Personale colto in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo	Personale coinvolto, tra quelli direttamente assegnato, svolgono i percorsi, in percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro PA Zangrillo Attivazione Zangrillo: Fung-Bac nel 2024 per una di 26 anni nel 2025 per un di 26 anni			N/D	N/D	15 h.	16 h.					
20,00% A1.2.2.2 - Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" dei personale dipendente	Auto-formazione on-line "Cultura del rispetto" del personale dipendente RISPETTO			N/D	N/D	-	N/D	Entro 21-12-2025				
40,00% A1.2.2.3 - Università - Formazione competenze digitali sulla piattaforma Syllabus	N. dipendenti che hanno conseguito l'obiettivo della direttiva Zangrillo 13/03/2023 in Syllabus			N/D	N/D	6 h.	> 10 h.					
10,00% A1.2.2.4 - Rationalizzare la gestione dei flussi documentari per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna	Rationalizzare le gestioni dei flussi documentari per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna (formulari in tutto il perimetro, emissione dei mesi, clausura, scadenza dei documenti, tracciabilità della documentazione)											
100,00% A1.2.2.5 - Grado di razionalizzazione della gestione dei flussi documentari per migliorare la qualità e l'efficienza dell'informazione interna	N. atti/3 realizzati rispetto a quella prevista ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentari / N. attività previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentari	100,00 %	85,71 %	100,00 %	> 100,00 %							
100,00% A1.2.2.6 - Esempio: il piano di gestione dei documenti 2024-2025	N. atti/3 realizzati rispetto a quella prevista ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentari / N. attività previste ai fini della razionalizzazione della gestione dei flussi documentari	100,00 %	85,71 %	100,00 %	> 100,00 %							
20,00% A1.2.2.7 - Migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale	Per migliorare la gestione delle relazioni con imprese, stakeholders e tutti i potenziali utenti dell'Unione regionale, si è individuato quale settore prioritario il CRM evoluta											
100,00% A1.2.2.8 - +3,3 x CRM - Numero di Campagne di promozione trasmise	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno n.			N/D	N/D	N/D	> 3 h.					
100,00% A1.2.2.9 - Attivazione - Incrementare l'accessibilità fisica e digitale	N. campagne lanciate con il CRM per promuovere la partecipazione a seminari, convegni, corsi, eventi o webinar nell'anno n.			N/D	N/D	N/D	> 3 h.					
100,00% A1.2.2.10 - Accorciarsi - Grado di attuazione previsioni normative di cui al D.Lgs. 222/2023 in materia di accessibilità delle persone con disabilità	N. azioni programmate realizzate in materia di accessibilità delle persone con disabilità / N. azioni programmate ai fini della attuazione di normativa di cui al D.Lgs. 222/2023. In materia di accessibilità delle persone con disabilità			N/D	N/D	100,00 %	> 100,00 %					
100,00% A1.2.2.11 - Esempio: l'accorciamento dei tempi di attesa per i servizi	N. azioni programmate realizzate in materia di accessibilità delle persone con disabilità / N. azioni programmate ai fini della attuazione di normativa di cui al D.Lgs. 222/2023. In materia di accessibilità delle persone con disabilità			N/D	N/D	100,00 %	> 100,00 %					
20,00% A1.2.2.12 - Efficientare la gestione delle attività contabili ed amministrative	Reduzione del Piano dei flussi di cassa											
20,00% A1.2.2.13 - Reduzione del Piano dei flussi di cassa	Reduzione del Piano dei flussi di cassa			N/D	N/D	N/D	Entro 28-02-2025					
20,00% A1.2.2.14 - Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti e all'ammontare delle somme liquidate	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture pagamenti	-11,08 gg	-18,58 gg	N/D	<+10 gg							
40,00% A1.2.2.15 - Implementare la gestione dei flussi di cassa	Instrumento di liquidazione delle somme liquidate, l'indicatore è uno strumento della Credito corrente OnDrit - solo per report ITP (fatture, indicazione di versamento).											
40,00% A1.2.2.16 - Elaborazione bilancio con applicativo CON2	Impostazione nuove modalità elaborazione bilancio d'esercizio BILCON2			N/D	N/D	23-04-2024	Entro 30-04-2023					
40,00% A1.2.2.17 - Implementare i servizi associati forniti dall'Unione regionale al sistema camerale della regione												
50,00% A1.2.2.18 - Incrementare il numero di servizi associati forniti dall'Unione regionale al settore camerale della regione	Numero - Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER			N/D	N/D	27-03-2024	Entro 30-04-2023					
50,00% A1.2.2.19 - Realizzazione corso di aggiornamento sulla normativa in materia di privacy per il sistema camerale regionale	Conferimento incarico servizio centralizzato deposito bilanci camerali nel RI delle Camere di commercio della Regione ER			N/D	N/D	N/D						
50,00% A1.2.2.20 - Realizzazione corso di aggiornamento sulla normativa in materia di privacy per il sistema camerale regionale	Realizzazione corso di aggiornamento sulla normativa in materia di privacy per il sistema camerale regionale			N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2025					

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneUnione Regionale Emilia Romagna\_2025

Anno	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatori	Indicatore	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2022	2023	2024	2015	2016	2017
<b>50,00% A1.2 - Compliance normativa</b> Adeggiare le attività dell'Unione Romagna alla norma pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'obiettivo di riduzione delle norme di preventivazione della corruzione. Aggiornare e monitorare la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito. A1.2 - Compliance normativa										
50,00% <b>50,00% Indicatori</b>										
50,00% <b>A1.2.1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente</b> Mise a punto di un algoritmo, approssimativo, per indicare i dati pubblicati come da indicazioni del Regolamento della trasparenza.	A1.2.1.1 - N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente di Unione Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PFTCT	A1.2.1.1 / A1.2.1.1	93,54 %	100,00 %	100,00 %	>= 90,00 %	90,00 %	>= 90,00 %		
50,00% <b>A1.2.2 - Livello di realizzazione misure pianificate per la prevenzione della corruzione</b> Risulta la capacità dell'Unione di realizzare le misure prese per il rispetto di un obiettivo: misure di anticorruzione, misure di trasparenza, misure di prevenzione e monitoraggio.	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	A1.2.2.2 / A1.2.2.2	95,45 %	95,65 %	100,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %		
50,00% <b>50,00% Obiettivi operativi</b>										
50,00% <b>A1.2.3 - Adeggiare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta, in linea con l'obiettivo di riduzione della corruzione</b> Riunire gli obiettivi di natura pubblica con quelli in linea di qualità, riconosciuti come norme, come ad essere, di riferimento in particolare: 1. riapparizione regolamentare per le spese su norme all. 2, riapparizione regolamentare per l'indicazione dei contributi, rispettivamente sufficienze.	A1.2.3.1 - A1.2.3.2 - Grado di realizzazione delle attività programmate per adeguare progressivamente l'UR alla natura pubblica che le è stata riconosciuta Individuare gli obiettivi di natura pubblica non ancora in linea di qualità, integrandoli in norme, quali da Misure, 2. Applicare le norme già individuate e già riapparite nel regolamento per l'apparizione dei contributi (Capitolo 2 e Misure 3, Gestione dei contributi (Dipartimenti), 4. Redazione del Piano dei flussi di cassa (Amministrazione).									
50,00% <b>A1.2.4 - Aggiornare la sezione del sito Amministrazione Trasparente, così come normalmente previsto</b> Aggiornare le sezioni del sito Amministrazione Trasparente, anche se non delle norme introdotte dal nuovo PFTCT, emanate dall'Ordinanza del Consiglio di Amministrazione del 17 gennaio 2023 con la delibera del 17 gennaio 2023, n. 7.	N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente di Unione Romagna aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosessioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PFTCT	A1.2.4 / A1.2.4	76,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %				

## Scheda rischio AREA A

### A) Acquisizione e Gestione del personale

PROCESSO	Grado di rischio		Valore del rischio	
	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale	Rischio di processo	Grado di rischio
A.1 Procedura di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne			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
				Valore del rischio
POSSIBILI RISCHI	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (ariche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)
RA.17 motivazione incongrua del provvedimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Ridurre le opportunità di esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	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
				Target (Valore desiderato dell'indicatore)
				TEMPO: termine per l'attuazione delle Misure
				INDICATORE
				RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
				Dirigente
				Grado di rischio
				Valore del rischio
PROCESSO	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale	Rischio di processo	Grado di rischio
A.4 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i titocinanti)			Basso	2,6
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processo molto vincolato e con elevato controllo da parte dei Dirigenti
				Valore del rischio
POSSIBILI RISCHI	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (ariche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)
				(selezionare da menu a tendina)
				INDICATORE
				Target (Valore desiderato dell'indicatore)
				TEMPO: termine per l'attuazione delle Misure
				RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)



## Scheda rischio AREA B

### B) Contratti pubblici

PROCESSO		RESPONSABILE di processo		Dirigente		Rischio di processo		Grado di rischio		Valore del rischio	
B.1 Programmazione											

POSSIBILI RISCHI		FATTORI ABILITANTI		OBETTIVO		MISURE SPECIFICHE		MISURA OBBLIGATORIA / ULTERIORE (O/U)		TIPOLOGIA DI MISURA (SELEZIONARE DA MENU A TENDINA)		INDICATORE		TEMPI: TERMINE PER L'ATTUAZIONE DELLE MISURE		RESPONSABILE DELLA MISURA (SE DIFFERENTE DAL RESPONSABILE DI PROCESSO)	
(di processo, fase o attività)		(selezionare dal menu a tendina)		(selezionare dal menu a tendina)		(anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)		(selezionare dal menu a tendina)		(selezionare da menu a tendina)							
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/economia dell'azione amministrativa		ii) Inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi		Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione		MO11 - formazione del personale		O		E: misure di formazione		Formazione sul codice degli appalti		31/12/2025		Dirigente	

PROCESSO		RESPONSABILE di processo		Dirigente		Rischio di processo		Grado di rischio		Valore del rischio	
B.2 Progettazione della gara											

POSSIBILI RISCHI		FATTORI ABILITANTI		OBETTIVO		MISURE SPECIFICHE		MISURA OBBLIGATORIA / ULTERIORE (O/U)		TIPOLOGIA DI MISURA (SELEZIONARE DA MENU A TENDINA)		INDICATORE		TEMPI: TERMINE PER L'ATTUAZIONE DELLE MISURE		RESPONSABILE DELLA MISURA (SE DIFFERENTE DAL RESPONSABILE DI PROCESSO)	
(di processo, fase o attività)		(selezionare dal menu a tendina)		(selezionare dal menu a tendina)		(anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)		(selezionare dal menu a tendina)		(selezionare da menu a tendina)							
RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti		b) mancanza di trasparenza		Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione		MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari		U		B: misure di trasparenza		Applicazione della misura secondo le disposizioni in materia di trasparenza		31/12/2025		Quadro competente	

PROCESSO	B.3 Selezione del contraente		Dirigente	Rischio di processo	Medio	4,4	Valore del rischio
	RESPONSABILE di processo	Dirigente					
							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.
PROCESSO	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Basso	2,9	Valore del rischio
POSSIBILI RISCHI	Fattori abilitanti (selezionare dal menu a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	Tipologia di misura / (selezionare da menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)
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	0	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione	TEMPI: termine per l'attuazione delle misure
							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
PROCESSO	B.5 Gestione dei fornitori	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Basso	2,9	Valore del rischio
POSSIBILI RISCHI	Fattori abilitanti (selezionare dal menu a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	Tipologia di misura / (selezionare da menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)
							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.

PROCESSO	B.5 Esecuzione		RESPONSABILE di processo	Dirigente	Grado di rischio		Valore del rischio	
	RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Basso	3,7	Rischio di processo
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> 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								
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	0	F. misure di formazione	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	s/ho	31/12/2025	Quadro competente
<b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare da menu a tendina)	OBIETTIVO (selezionare da menu a tendina)		Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menu a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto ai cronoprogramma	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	0	F. misure di formazione	Partecipazione a corsi di formazione sul codice degli appalti	s/ho	31/12/2025
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> 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								
PROCESSO	B.6 Rendicontazione		RESPONSABILE di processo	Dirigente	Grado di rischio		Valore del rischio	
	RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Basso	2,5	Rischio di processo

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori influenti (selezionare dal menù a tendina)	OBETTIVO (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 menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condizione 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	31/12/2025	Quadro competente

## Scheda rischio AREA B2

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

Grado di rischio

Valore del rischio

PROCESSO	B2.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Medio	6,1
----------	---------------------	--------------------------	-----------	---------------------	-------	-----

#### MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:

Con riferimento al processo " Programmazione del fabbisogno ", il grado di rischio risulta medio poiche' considerati i rischi individuali i definiti di un fabbisogno non rispondente ai criteri di efficienza/efficacia/economicita dell'azione amministrativa ) si tratta di un processo complesso e tiene conto delle ridotte dimensioni dell'ente, dell'impatto organizzativo del processo e degli effetti verso l'esterno.

POSSIBILI RISCHI	Fattori abilitanti (di processo, fase o attività)	OBIETTIVO (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	INDICATORE (selezionare da menu a tendina)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	f) inadeguatezza a assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	M011 - formazione dei personale	O	F. misure di formazione	Formazione sul codice degli appalti	31/12/2025	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 individuali i definiti 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	Fattori abilitanti (di processo, fase o attività)	OBIETTIVO (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	INDICATORE (selezionare da menu a tendina)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
------------------	--	---	--	---	---	--	---


PROCESSO	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Grado di rischio		Valore del rischio
			Rischio di processo	Medio	
B2.3 Selezione del contraente				4,4	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	OBETTIVI (selezionare dal menu a tendina)	FATTORI ABILITANTI (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	INDICATORE (selezione da menu a tendina)	TARGET (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
18.13 nomina pilota dei componenti della commissione di valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	M01 - trasparenza	0	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	31/12/2025	Quadro competente

PROCESSO	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Grado di rischio	Valore del rischio
				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	2,9
B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto					

PROCESSO	RESPONSABILE di processo	Rischio di processo	Basso	Alto	Valore del rischio
B2.5 Esecuzione	Dirigente				3,7

POSSIBILI RISCHI		OBETTIVO		MISURE SPECIFICHE		INDICATORE		TEMPI;		RESPONSABILE									
(di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	(selezione dal menù a tendina)	(selezione dal menù a tendina)	(anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	Target (valore desiderato dell'indicatore)	termine per l'attuazione delle Misure	(se differente da responsabile di processo)										
3.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al proprio programma	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	si/no	31/12/2025	Quadro competente										
										Valore del rischio									
PROCESSO		B2.6 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 menu a tendina)	OBETTIVO (selezionare dal menu 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 menu a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menu a tendina)	INDICATORE	Target (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare); specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	U	i. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	utilizzo di applicazioni informatiche per garantire i controlli a campione basati sulla causalità statistica i	s/ no	31/12/2025	Quadro competente

## Scheda rischio AREA D

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

PROCESSO	D.1 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Grado di rischio		Valore del rischio
				Rischio di processo	Media	4,9
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La valutazione tiene conto delle ridotte dimensioni della struttura, della complessità del processo, dalla stessa dei bandi fino all'erogazione dei contributi, dell'entità delle risorse, delle iniziative a sostegno delle imprese						
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menu a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menu a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/ù) (selezionare dal menu a tendina)	Tipologia di misura / (selezionare da menu a tendina)	INDICATORE (Valore desiderato dell'indicatore)
RD.16 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Target applicazione della misura 31/12/2025
					Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo	Quadro competente

	<b>Sezioni, sotto-sezioni Amministrazione Trasparente</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Responsabile (nominativo)</b>	<b>Aggiornamento</b>
	<b>Disposizioni generali</b>			
<b>1</b>	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPTC	BELLEI	Annuale
<b>2</b>	Atti generali	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
<b>3</b>	Oneri informativi per cittadini e imprese	RPTC	BELLEI	Tempestivo
	<b>Organizzazione</b>			
<b>4</b>	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo	Segreteria direzionale	PADOVANI	Diverso in base al tipo di informazione
<b>5</b>	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPTC	BELLEI	Tempestivo
<b>6</b>	Articolazione degli uffici	Direzione, Area Amministrazione	BELLEI, MENGOLI	Tempestivo
<b>7</b>	Telefono e posta elettronica	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
	<b>Consulenti e Collaboratori</b>			
<b>8</b>	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Dirigenti, Ufficio Controllo di gestione, Area Amministrazione, Area Studi, Statistica, Ricerche, Progetti, Area Azioni di sistema	CASELLI, LENZI, MENGOLI, BERTELLA, FRABETTI, PADOVANI, BEGHELLI	Tempestivo
	<b>Personale</b>			
<b>9</b>	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Diverso in base al tipo di informazione
<b>10</b>	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Diverso in base al tipo di informazione
<b>11</b>	Dirigenti cessati	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico
<b>12</b>	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPTC	BELLEI	Tempestivo
<b>13</b>	Posizioni organizzative	Ufficio Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
<b>14</b>	Dotazione organica	Segreteria direzionale	PADOVANI	Tempestivo
<b>15</b>	Personale non a tempo indeterminato	Area Amministrazione	MENGOLI	Diverso in base al tipo di informazione
<b>16</b>	Tassi di assenza	Area Amministrazione	MENGOLI	Trimestrale
<b>17</b>	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Segretario Generale, Dirigenti, Ufficio controllo di gestione	BELLEI, CASELLI, LENZI	Tempestivo
<b>18</b>	Contrattazione collettiva	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
<b>19</b>	Contrattazione integrativa	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
<b>20</b>	OIV	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
<b>21</b>	<b>Bandi di concorso</b>	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo
	<b>Performance</b>			
<b>22</b>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
<b>23</b>	Piano delle Performance	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
<b>24</b>	Relazione sulla Performance	Ufficio Controllo di gestione	LENZI	Tempestivo
<b>25</b>	Ammontare complessivo dei premi	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
<b>26</b>	Dati relativi ai premi	Area Amministrazione	MENGOLI	Tempestivo
	<b>Enti controllati</b>			
<b>27</b>	Enti pubblici vigilati	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
<b>28</b>	Società partecipate	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
<b>29</b>	Enti di diritto privato controllati	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
<b>30</b>	Rappresentazione grafica	Area Amministrazione	MENGOLI	Annuale (entro il 31/10)
	<b>Attività e procedimenti</b>			
<b>31</b>	Tipologie di procedimento	Ufficio Controllo di Gestione	LENZI	Tempestivo
<b>32</b>	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Segretario Generale, Dirigenti	BELLEI, CASELLI	Tempestivo

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

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

**LEGENDA**

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

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

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

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



UNIONCAMERE

**MAPPA DEI PROCESSI  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO**

REV. 2023

► MACRO-FUNZIONE: **GOVERNO CAMERALE**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica
			A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA
			A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)
			A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi
			A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
			A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
			A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, ecc.
			A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi
			A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction
		A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti
			A1.1.3.2 Relazione sui risultati
			A1.1.3.3 Relazione sulla performance
			A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere
		A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo	A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check-list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV ecc.
			A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)
			A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione
			A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio
			A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1 Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro
			A1.3.1.2 Stesura ed aggiornamento regolamenti
			A1.3.1.3 Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, ecc.)
		A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali
			A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)
			A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" (es. soft skill, aiuti di stato, ecc.)
			A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione)
			A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)
			A1.3.2.6 Relazione sugli esuberi
			A1.3.2.7 Definizione profili professionali e mappatura posizioni di lavoro
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerali a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1 Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi
		A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.	A1.3.5.1 Gestione del rapporto con l'utenza mediante il CRM evoluto di sistema (piattaforma promossa e gestita da Unioncamere in rete con le CCIAA)

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.1 Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti: predisposizione e archiviazione determini/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
A3 Comunicazione	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.
			A3.1.1.1 Gestione campagne di comunicazione/newsletter (anche attraverso il CRM)
	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	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 Camerale) 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 Camerale 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 riconciliazioni, 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 camerale
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1 Pagamento annuale, solleciti B3.1.1.2 Predisposizione notifica atti e relativa gestione B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio B3.1.1.4 Rapporti con l'Utenza B3.1.1.5 Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo B3.1.1.6 Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria

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

► MACRO-FUNZIONE: TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA

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

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
		C2.2.4 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 (iniziativa 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 sovradebitamento	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 sovradebitamento 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	<p>C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "Mister prezzi"</p> <p>C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti, ecc.)</p>
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	<p>C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (vitivinicolo- olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (vitivinicolo- olio-altri prodotti tipici)</p>

► 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
			D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano ed estero (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) D1.1.3.2 Servizio di assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali
			D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, quali carnet ATA e carnet CPD, certificati d'origine, codici meccanografici e documenti per l'esportazione (visti, attestati, ecc.)
		D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	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 D2.1.1.2 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)
			D2.1.2.1 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 D2.1.3.2 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	D2.2.1.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
			D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
			D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica D2.2.3.2 Cassetto digitale
			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
		D3.1.3 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo, beni culturali ed eccellenze produttive	D3.1.3.1	Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo, dei beni culturali e delle eccellenze produttive
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	D4.1.0 Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro	D4.1.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro
		D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1	Attività info-formative per il raccordo tra sistema formativo e mondo del lavoro
			D4.1.1.2	Orientamento in situazione ( <i>job shadowing</i> , visite aziendali collettive, sessioni di orientamento sul campo, ecc..)
		D4.1.2 Servizi per la transizione dal percorso formativo al lavoro (a domanda collettiva)	D4.1.2.1	Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL
			D4.1.2.2	Assistenza alla progettazione di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, anche attraverso la sottoscrizione di Accordi con enti, amministrazioni, ecc.
			D4.1.2.3	Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento
		D4.1.3 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.1.3.1	Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione
			D4.1.3.2	Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching
		D4.1.4 Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro	D4.1.4.1	Supporto personalizzato per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	D4.2.0 Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa	D4.2.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa
		D4.2.1 Servizi di orientamento alla costituzione di nuove imprese a domanda collettiva	D4.2.1.1	Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa attraverso la rete degli Sportelli SNI
		D4.2.2 Servizi individuali di orientamento alla costituzione di nuove imprese	D4.2.2.1	Assistenza one-to-one per la verifica dell'idea imprenditoriale e per la costituzione della nuova impresa
	D4.3 Certificazione competenze	D4.3.0 Bandi/Contributi per la certificazione competenze	D4.3.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per la certificazione competenze

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
		D4.3.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.3.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.3.2.1 Supporto personalizzato per la certificazione delle competenze
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile e della transizione energetica
		D5.1.1 Attività integrata in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica	D5.1.1.1 Corsi di formazione in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica
		D5.1.1.2 Iniziative integrate di promozione e divulgazione in materia di ambiente e transizione energetica	
		D5.1.2 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale ed ESG	D5.1.2.1 Assessment in tema di sostenibilità e assistenza specialistica per il miglioramento delle performance aziendali
			D5.1.2.2 Assistenza attività di monitoraggio e reporting di sostenibilità
			D5.1.2.3 Assistenza tecnico-specialistica individuale in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile (certificazioni socio-ambientali, percorsi di CSR, ecc.)
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse
			D5.2.1.2 Gestione dei rapporti con il MASE e PA locali
			D5.2.1.3 Esami responsabile tecnico
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Gestione Registri ambientali e MUD	D5.3.1.1 Pratiche di iscrizione/modifica/cancellazione in registri ambientali (RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati) e raccolta MUD
			D5.3.1.2 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie
		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
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	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 anticontrabbagno)
			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

► **ALTRÒ**

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 camerali	F1.1.1.1 Locazioni e concessioni in uso a soggetti esterni di sedi, sale e spazi camerali
		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 missione camerale

