

Camera di commercio di FERRARA

Il Piano della performance 2021

gennaio 2021

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA.....	5
1.1 Mission e principali attività.....	8
1.2 Organizzazione e personale.....	16
1.3 Bilancio. Le risorse economiche.....	25
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	30
3. PIANIFICAZIONE.....	37
3.0 Albero della performance.....	38
3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	41
3.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	51
3.3 Analisi di genere.....	73
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	75
5. IL LAVORO AGILE.....	86
6. ALLEGATI.....	94

PREMESSA

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: 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 rendicontabilità nel perseguitamento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare:

- la Relazione Previsionale Programmatica 2021, di cui alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio camerale n. 1 del 29 dicembre 2020;
- il Preventivo Economico 2021, completo dei documenti previsti dal Dpr 254/2005 "Regolamento per la gestione economico patrimoniale delle camere di commercio" e Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013, "Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica", di cui alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio camerale n. 2 del 29 dicembre 2020.

La stesura del Piano della Performance 2021 tiene conto, quindi, delle disposizioni per la predisposizione dei documenti previsionali annuali e pluriennali, garantendo un raccordo logico-funzionale tra gli obiettivi strategici della Camera di Commercio con le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012. A tutto ciò, si deve aggiungere che l' "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche" anche in occasione dell'approvazione dell'aggiornamento 2019 al PNA, di cui alla delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, ha sottolineato la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, di cui:

- alla Legge 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e s.m.i. ;
- al D.Lgs. 33/2013, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", e s.m.i.

L'Autorità ha precisato che per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmati e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai

risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.).

In tale ottica, nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023, Annualità 2021 che sarà approvato dal Commissario straordinario entro il 31 marzo 2021, saranno inseriti gli obiettivi operativi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale incaricato di posizione organizzativa, a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C. e nelle attività a garanzia della trasparenza e accessibilità dei dati e documenti.

1. PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA



**CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA
LA SEDE di via Borgoleoni 11 - Largo Castello 6 - 8 -10**

PER VEDERE UN MONDO NUOVO CI VOGLIONO OCCHI NUOVI CON I QUALI GUARDARLO

Rappresentare le imprese, tutelarle, rispondere alle loro esigenze, pianificare gli obiettivi da declinare in azioni nei prossimi anni richiederà, quindi, prima di tutto, tanta visione e una buona capacità di lettura di un contesto che si sta radicalmente rivoluzionando. Però, a volte, per vedere un mondo nuovo ci vogliono occhi nuovi con i quali guardarlo. In questo senso, si renderà ancor più necessario, per la Camera, intraprendere un percorso di pianificazione che unisca razionalità e strategia nei processi di elaborazione delle politiche – prima di tutto - di cambiamento organizzativo. La finalità del percorso (analisi delle condizioni di contesto e dei fabbisogni del nuovo Ente, messa a punto, sperimentazione, applicazione diffusa, verifica e riorientamento degli strumenti) sarà l'attivazione di un processo di miglioramento continuo delle condizioni organizzative e gestionali della Camera di commercio, quali la politica delle risorse umane, le nuove tecnologie, la comunicazione, la valutazione e il controllo interno, la partnership-pubblico privato, la gestione associata delle funzioni, tutti elementi che rappresentano un fattore decisivo di facilitazione dell'innovazione.

Tali caratteristiche non potranno non riflettersi nel Programma Pluriennale 2021-2025, che prenderà il via in un momento storico particolarmente complesso segnato, da un lato, dalla pandemia da Covid-19 e, dall'altro, da un passaggio costituente importante come la riforma camerale. La sfida della Camera di commercio di Ferrara sarà quella di ripensare il proprio ruolo come istituzione della 'società di mezzo' e strumento di democrazia economica, per la capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori economici. Un ruolo sempre più importante, soprattutto nell'epoca in cui la rappresentanza ha subito gli effetti della disintermediazione.

Come diceva il professor Lorenzo Ornaghi: «*Le istituzioni sono argini, anche quando il fiume diventa impetuoso*». È quindi in un contesto attraversato da cambiamenti politici, socio-economici e tecnologici tanto rapidi quanto complessi che la Camera di commercio dovrà rimarcare il suo ruolo perché l'avvento della società liquida e dell'economia dell'immateriale stanno disegnando una società nuova, che riscrive le regole del gioco laddove il cambiamento è così inafferrabile che le regole ancora non si conoscono.

A fronte di ciò, dovrà crearsi un lavoro sinergico per costruire l'idea di Camera del futuro: una Camera al servizio dell'economia reale, fatta di persone, di investimenti veri, di occupazione, di sviluppo, la Camera di chi legge il contesto per cogliere le sfide, i nuovi spazi di geografia economica, i nuovi lavori.

Ma qual è il processo logico che dovrà condurre la Camera di commercio ad una corretta formulazione della strategia? Non c'è dubbio che il posizionamento strategico della Camera di commercio sarà ancor più determinato dalla combinazione e dalle reciproche influenze che si verranno ad instaurare tra la strategia ufficialmente definita e la cosiddetta "strategia emergente", ossia il processo (bottom-up) di interpretazione della "strategia deliberata" e della corretta identificazione dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento (l'attuale emergenza sanitaria ed economica ne è un poderoso esempio) e delle correlate minacce ed opportunità (cosa la Camera di commercio potrebbe e dovrebbe fare).

Non meno rilevante, tuttavia, sarà per l'Ente camerale l'analisi della situazione interna, con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (che, in buona sostanza, determinano cosa la Camera di commercio può fare), nonché dell'orientamento e delle attese dei futuri Amministratori camerali (Consiglio, Giunta e presidente), chiamati a fornire un contributo fondamentale in merito a quanto la nuova Camera vorrà fare. Proprio la capacità di considerare simultaneamente tutti gli aspetti sopra evidenziati e di inserirli all'interno di un quadro

organico e dinamico di riflessione, determinerà la qualità, a valere nel tempo, della strategia dell’Ente. Da questo punto di vista, occorrerà che la formulazione e l’adeguamento nel tempo della strategia siano accompagnati da una chiara definizione del correlato processo operativo di messa a punto ed attuazione. Ciò significherà delinearne le fasi, i tempi, gli strumenti e le modalità, i soggetti coinvolti e le relative responsabilità, introducendo e rafforzando elementi di razionalità e di pensiero strategico, per affrontare scenari di complessità sempre maggiore.

La Camera sarà, insomma, nel 2021, chiamata a ripensare la strategia sia in ragione della scelta forte del possibile accorpamento, sia del ridisegno delle funzioni avanzato dalla riforma. Ogni ambito strategico di azione dovrà, pertanto, articolarsi in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall’essere esaustiva, dovrà essere per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere la “strategia deliberata” un programma “aperto” e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all’evolversi del contesto socio-economico di riferimento (“strategia emergente”).

Fino ad oggi, per esempio, le Camere di commercio si sono rivolte all’universo delle imprese declinando le proprie azioni secondo linee di policy di carattere trasversale (innovazione, internazionalizzazione, formazione, ecc.). Questa modalità di azione ha consentito di raggiungere buoni risultati, in termini di iniziative progettuali realizzate, volumi dei prodotti e dei servizi offerti e livello di apprezzamento da parte degli utenti. Tuttavia, nella difficile situazione attuale, occorre un cambio di passo, in direzione di una maggiore efficacia e finalizzazione dell’azione camerale. È ciò su cui occorrerà lavorare nei prossimi mesi: andare oltre la logica tradizionale delle policy e mettere al centro gli utenti, le imprese, profilandole in target, individuando, tramite l’ascolto, gli specifici bisogni di ogni insieme di esse, elaborando e comunicando loro un’offerta di servizi e progettualità più articolata e differenziata. Si tratterà di insiemi definiti non univocamente, ma utilizzando criteri diversi: stadio di vita, caratteristiche dimensionali, aree tematiche individuate come prioritarie.

Ai target di imprese sarà aggiunto quello dei professionisti, rispetto ai quali si prefigurerà un ampliamento degli spazi d’intervento, soprattutto in un’ottica di maggiore confronto e collaborazione con il sistema delle imprese. Per ciascun target dovranno quindi essere individuate le priorità e le principali direttive d’azione, spingendosi, nei casi in cui la riflessione sia più matura, a identificare delle proposte concrete d’intervento e, in ogni caso, rinviando agli strumenti di programmazione annuale la declinazione delle strategie in piani di attività e specifiche progettualità.

Il nuovo approccio per target richiederà un profondo lavoro, non solo in termini di ridefinizione delle logiche operative e di riorganizzazione della struttura, ma anche di adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all’interno della Camera di commercio, che dovrà essere oggetto di un’apposita area d’intervento dedicata alle strategie per il cambiamento organizzativo.

1.1 Mission e principali attività

La Camera di Commercio di Ferrara, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

In particolare, la **mission** è caratterizzata dal ruolo propulsivo che la Camera di commercio di Ferrara svolge per lo sviluppo locale anche attraverso attenti processi di regolazione del mercato, di impulso all'innovazione e alla digitalizzazione delle imprese, di semplificazione amministrativa. La strategia di promozione della Camera di commercio ha, quindi, come riferimento principale "*la centralità dell'impresa*" avendo cura, in particolare, di presidiare contemporaneamente tre fattori chiave:

- il **grado di innovazione**, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;
- l'**intensità delle relazioni**, che consentono di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- la **flessibilità istituzionale**, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

Il Dlgs. 219/2016 di riforma della legge 580/1993 ha apportato significativi e positivi cambiamenti al sistema camerale, che ha ottenuto flessibilità di finanziamento, attribuzione di nuove importanti funzioni e riconoscimento alle camere di commercio di costituire l'"ultimo miglio" della pubblica amministrazione verso le imprese.

“Trasparenza, semplificazione e tutela del mercato”, si affiancano alle funzioni di “Sviluppo della competitività delle imprese e del territorio”, ricoprendo importanti attività finalizzate alla digitalizzazione, alla valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, all’orientamento al lavoro e alle professioni. Viene, inoltre, rafforzata la funzione del “Registro delle Imprese” che diventa la dorsale nazionale dei dati sulle imprese - “punto unico di accesso telematico” delle vicende amministrative delle attività di impresa – nonché gestore del “fascicolo informatico di impresa”.

Le funzioni svolte dagli enti camerale sono, pertanto, riconducibili pertanto ai seguenti temi:

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d’impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

 Semplificazione e trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa

 Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze

 Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export

 Tutela e legalità

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale

 Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

 Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale

 Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici

 Ambiente e sviluppo sostenibile

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

Linee di intervento che rivestono un carattere di urgenza, legate all'attuale situazione economica caratterizzata dal persistere della pandemia e mirate ad alcuni obiettivi chiave:

- trasformazione digitale delle imprese;
- internazionalizzazione;
- prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative;
- sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi.

Linee di intervento legate ai fattori di competitività nel medio periodo:

- giovani e mondo del lavoro;
- sostenibilità;
- sviluppo tecnologico;
- semplificazione;
- infrastrutture;
- imprenditoria femminile.

Due linee di intervento trasversali:

- monitoraggio e analisi economica;
- piano di comunicazione e marketing della "nuova" Camera di commercio.

Le linee urgenti di intervento

Trasformazione digitale delle imprese. L'emergenza sanitaria ha fatto emergere, ancora con maggior forza, l'urgenza di procedere con interventi volti alla digitalizzazione del sistema produttivo. Molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, hanno una scarsa cultura digitale. Ma accanto al problema culturale c'è poi quello tecnologico: i dati rilevati dalla Camere di commercio evidenziano che meno di 4 imprese italiane su 10 siano dotate di tecnologie fondamentali (cloud, cyber security, ecc.) per garantire la transizione in modalità "smart" delle attività produttive. Sarà, quindi, prioritario per la "nuova" Camera intervenire per:

- 1 potenziare i servizi offerti dai Punti Impresa Digitale (assessment, formazione, ecc.);
- 2 favorire, anche attraverso la creazione di piattaforme innovative (con sistemi di intelligenza artificiale), il servizio di orientamento delle imprese realizzato dai Punti Impresa Digitale, verso le strutture, censite nell'Atlante 4.0, che offrono competenze, attività, strumenti più specialistici sul tema del digitale;
- 3 favorire la diffusione della cultura del digitale, anche attraverso la selezione e la promozione di use case che possano essere presi a riferimento dalle PMI per attivare il cambio di paradigma produttivo.

Internazionalizzazione. Il quadro dei mercati esteri è caratterizzato da molte incertezze e da una condivisione generale di veloce volatilità. L'attuale emergenza sanitaria rischia di avere di nuovo pesanti effetti sulla domanda dei paesi di sbocco del made in Italy e sulle catene di subfornitura di dimensione internazionale, facendo altresì aumentare i pericoli di barriere all'ingresso in alcuni paesi e alcune aree geo-politiche, anche per la tendenza a regionalizzare gli scambi, accentuata dal reshoring. A questo si aggiungono i limiti sulla circolazione dei beni e delle persone, che hanno congelato, di fatto, iniziative promozionali all'estero quali fiere, missioni, forum e b2b, e che hanno reso, di conseguenza, cruciale la definizione e l'erogazione di servizi per l'internazionalizzazione sempre più basati sull'integrazione fra digitale e, laddove possibile, momenti in presenza. Per molte PMI è essenziale soprattutto in questa fase, cogliere tutte le possibilità che l'estero offre per "far fatturato". Risulterà, quindi, prioritario per la Camera intervenire per:

- 1 il sostegno ai processi di internazionalizzazione attraverso il digitale e rafforzamento della presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli;
- 2 aumento delle imprese esportatrici e una maggiore intensità della loro presenza all'estero, anche attraverso il contatto "porta a porta" delle imprese;
- 3 un uso più estensivo del digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, garantendo sempre un dialogo diretto con le singole aziende coinvolte;
- 4 rafforzamento dei collegamenti fra la Camera di commercio e le Camere di commercio all'estero, attraverso la realizzazione di servizi digitali di formazione, assistenza personalizzata e follow-up da parte delle Camere estere per consolidare o diversificare la presenza di chi già esporta, nonché servizi di scouting e accompagnamento per gli operatori esteri che decidano di investire nelle province di Ferrara e Ravenna;
- 5 disponibilità in Camera di commercio di Export Specialist, ovvero "Manager dell'internazionalizzazione" in grado di formare e offrire un'assistenza personalizzata alle PMI per

impostare azioni di marketing e far crescere il fatturato sull'estero, anche in questo caso utilizzando la leva del digitale

Prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative.

- 1 Rafforzamento dell'equilibrio economico-finanziario. La prevenzione, l'anticipazione e la gestione delle situazioni di crisi assume, nell'attuale congiuntura, una valenza fondamentale per molteplici ragioni, legate sia a fatti contingenti, quale ad esempio l'uscita dalla fase attuale di emergenza legata al Covid-19, sia alla necessità di divulgare una nuova cultura della prevenzione presso le imprese che vada oltre l'analisi dei semplici dati economico-finanziari. Risulterà allora necessario offrire alle PMI strumenti e conoscenze necessarie a monitorare e consolidare il proprio equilibrio (economico-finanziario, ma anche organizzativo, gestionale, ecc.) ed a favorirne i rapporti con istituti di credito ed operatori di finanza complementare per un miglior utilizzo della più ampia gamma di strumenti messi a loro disposizione: si pensi al ricorso alla garanzia, alle recenti norme sul reintegro del patrimonio, agli strumenti di finanza innovativa, fino agli interventi di venture capital o sul crowdfunding. Le linee di attività della "nuova" Camera di commercio non potranno che tendere, quindi, ad avvicinare le imprese all'utilizzo di nuovi strumenti (anche digitali) per una maggiore consapevolezza sul raggiungimento del proprio equilibrio economico-finanziario e sulla prevenzione delle situazioni di crisi, incrementando le competenze e le conoscenze degli imprenditori, per garantire continuità e sviluppo aziendale. L'obiettivo sarà allora quello di perseguire un "irrobustimento" della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI per favorire formule di collaborazione e di aggregazione tra le imprese stesse attraverso la messa in comune di strumenti di servizio per perseguire lo sviluppo d'impresa e prevenire e gestire al meglio le possibili crisi aziendali. Ciò anche in vista dell'avvio, dal settembre 2021 (salvo ulteriori proroghe) degli OCRI.
- 2 Promozione dei processi di aggregazione e delle formule collaborative. Un aspetto della struttura imprenditoriale italiana (come rilevato dall'Istat recentemente) è la tendenza a strutturarsi in "arcipelaghi", costituiti da reti di relazioni molto intense fra insiemi di settori (tecnologicamente contigui) ma poco legate al resto del sistema. All'interno di tali arcipelaghi, la conformazione delle relazioni consente una trasmissione generalmente efficiente degli stimoli lungo le filiere che compongono tali sotto-reti, spesso però legata a meccanismi fornitura, non di rado "governati" da aziende capo-fila. Nell'attuale fase economica, la formazione della catena del valore assume caratteristiche di maggiore elasticità, con l'ampliamento delle filiere a monte ed a valle del momento produttivo, fenomeno facilitato proprio dai processi di digitalizzazione. Le stesse "filiere" assumono connotazioni diverse dal passato, tipicamente incentrate su una determinata tipologia produttiva, con "scarsità di connessioni tra manifattura, servizi e terziario", per ampliarsi anche verso altre forme di integrazione, ad esempio, in campo ambientale e/o in quello della condivisione di asset aziendali materiali ed immateriali, incluso il capitale umano. Qualche esempio: la condivisione di asset e/o di processi aziendali per conseguire maggiori economie di scala (dall'utilizzo di impianti ad elevato costo/specializzazione e relativa "servitizzazione", agli acquisti e logistica comuni, alla gestione di punti di vendita, ristorazione, strutture ricettive, ecc.); iniziative sull'economia circolare, che in quanto modello che implica la condivisione, il prestito, il riutilizzo, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei materiali e prodotti contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo è, implicitamente, a-settoriale; le comunità energetiche rinnovabili, con un approccio che non solo non è settoriale e nemmeno limitato alle sole imprese, potendo comprendere anche cittadini ed enti pubblici. Il ruolo della Camera, in

quanto soggetto radicato sul territorio, potrà dunque essere di fondamentale importanza. Un ruolo, in primo luogo, informativo e promozionale. In secondo luogo, di attivazione - assieme alle associazioni di categoria - di tavoli e di focus group tra le imprese interessate a sviluppare iniziative collaborative. In terzo luogo, per offrire assistenza alla formazione delle iniziative e loro prima fase di avvio. A questi strumenti dovrà essere affiancata un'attività tendente a coinvolgere partner finanziari sia a livello locale che nazionale, oltre che il supporto di soggetti pubblici, in particolare per quanto attiene al fabbisogno di capitale connesso alle nuove iniziative "comuni".

Sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi. La Camera dovrà adoperarsi per aiutare sia le imprese che i territori a prepararsi per reagire efficacemente nella fase della ripartenza, aiutandoli a darsi flessibilità e capacità di adattamento rispetto alle discontinuità che provocherà, ancora nel 2021, il permanere del Coronavirus. Per quanto concerne le imprese, sarà opportuno agire, da un lato, per fornire informazioni economiche tempestive che, anche usando l'intelligenza artificiale, sappiano disegnare scenari previsivi verso cui orientare il loro posizionamento competitivo e, dall'altro lato, per dare loro un'assistenza personalizzata verso una qualità declinata secondo il paradigma della sostenibilità. Intensificando, al contempo, le iniziative finalizzate a supportare imprenditori e lavoratori del settore nello sviluppo delle competenze digitali e nell'uso degli strumenti ormai essenziali per fronteggiare e superare la prima pandemia dell'era di internet. I territori, dal canto loro, saranno il punto da cui avviare una nuova ripartenza. Per valorizzare al meglio le loro distintività sarà necessario diffondere e promuovere – in conformità con la legge della Regione Emilia-Romagna sul turismo - lo strumento delle destinazioni turistiche, quali ambiti territoriali caratterizzati dalla condivisione di fattori identitari che possono soddisfare determinati segmenti di domanda turistica. Le destinazioni turistiche – coordinate dalla Camera di commercio - potranno essere uno strumento strategico per dare una governance ai territori, definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i loro prodotti turistici, rappresentando un'efficace modalità di "atterraggio" delle progettualità che verranno messe in atto con le risorse del Next Generation EU.

Le linee di medio periodo

I Giovani. Incrementare gli investimenti in favore della formazione dei giovani e per garantire il loro efficace inserimento nel mondo del lavoro rappresenta una priorità assoluta per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano. Il 22% dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni non studiano e non lavorano e al Sud questa percentuale sale al 33%: il nostro Paese è al primo posto in Europa per la quota dei cosiddetti Neet e deve assolutamente riuscire a superare questo drammatico spreco di risorse. Mentre d'altra parte le imprese, anche nei periodi di crisi economica, hanno difficoltà a trovare manodopera qualificata in quote che raggiungono e spesso superano il 33% delle ricerche di personale. Si tratta di un mismatching in parte di tipo quantitativo (carena di offerta di lavoro dovuta anche agli andamenti demografici, oltre che ad assenza di orientamento scolastico e professionale), ma sempre più di tipo qualitativo (carena di competenze adeguate). Per questo, la Camera di commercio sarà chiamata ad intensificare il suo impegno sviluppando nuovi servizi in favore dell'occupazione dei giovani e del loro orientamento formativo, in coerenza con la rapida innovazione del lavoro nelle imprese. Partendo dall'utilizzazione della risorsa informativa per anticipare i cambiamenti, la Camera dovrà svolgere un ruolo attivo come motore di sviluppo del sistema economico ravennate, assicurando uno stretto collegamento tra orientamento-formazione-lavoro-impresa, in stretta collaborazione con il sistema delle imprese, della formazione e della ricerca. Le azioni per favorire la transizione dai percorsi formativi, secondari e terziari, al mondo delle imprese sarà sostenuto anche da due ulteriori linee di servizio: la prima per diffondere il sistema della certificazione delle competenze acquisite dai giovani in

contesti lavorativi (certificazione riconoscibile per le imprese grazie alla stretta collaborazione con le categorie economiche interessate); e la seconda per supportare il matching tra domanda e offerta di lavoro, in diretta collaborazione con Regioni, servizi per l'impiego, Anpal.

Sostenibilità. Proseguiranno gli sforzi per la promozione della sostenibilità, economica, sociale e ambientale. Ciò anche in coerenza con gli indirizzi provenienti dal contesto europeo che prevedono che nell'ambito del Piano Next Generation EU, il 37% delle risorse assegnate all'Italia debbano finanziare investimenti green. Ma la sostenibilità rappresenta nel Piano non soltanto un cluster, ma un criterio trasversale di valutazione, attraverso cui è fondamentale valutare anche l'impatto degli altri progetti. In particolare, il sostegno camerale dovrà essere rivolto alle transizioni verde e digitale ed alla promozione della crescita sostenibile. La sostenibilità sarà intesa sia nella sua componente ambientale, sia in quella sociale ed economica. Sostenere le imprese che investono nel green - a partire da quelle giovanili - significa investire in quelle aziende che generano più sviluppo, fanno più export, creano più posti di lavoro, innovano di più. Per questo, la "nuova" Camera di commercio dovrà continuare l'impegno nel diffondere la cultura della sostenibilità, degli appalti verdi, delle tecnologie "pulite". La questione ambientale è, infatti, diventata prioritaria anche sul piano imprenditoriale e anche nella provincia di Ravenna molte PMI hanno già intrapreso la strada della sostenibilità. Come tracciato dal Nuovo Piano d'azione per l'Economia circolare dell'Unione Europea, l'applicazione dei principi dell'economia circolare nell'insieme dell'economia dell'UE potrebbe aumentarne il PIL di un ulteriore 0,5 % entro il 2030, creando circa 700.000 nuovi posti di lavoro. Non a caso, il Next Generation Fund individua nella sostenibilità una delle linee di azione per uscire dalla crisi post Covid, in quanto tale modello fa leva su alcuni elementi importanti tra i quali l'ecodesign, l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, lo sviluppo di reti di imprese, il cambiamento dei modelli di business, la nascita di nuovi servizi sostenibili, modelli di "prodotto come servizio" (product-as-service), nuove soluzioni digitali per migliorare la qualità della vita. Con il Next Generation Fund e con l'adozione in Italia del cosiddetto pacchetto dell'Economia circolare attraverso il decreto legislativo n. 116/2020 si è dato un nuovo slancio al processo di transizione da un modello di economia lineare ad un modello di economia circolare. Tali disposizioni, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere, prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale a supporto delle imprese e per la nascita di un mercato circolare.

Sviluppo tecnologico. Negli ultimi anni, per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare con misure fiscali gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze e sui nuovi modelli organizzativi. Accanto a questi interventi, è urgente promuovere iniziative capaci di integrare più efficacemente il mondo della ricerca, le imprese, gli investitori, i soggetti che gestiscono finanziamenti pubblici e bancari. La Camera di commercio di Ferrara, per il tramite di Unioncamere, potrà svolgere un ruolo fondamentale per evitare la frammentazione delle iniziative sul territorio, avviando una riflessione comune che coinvolga i diversi attori in campo (le università, le imprese e gli istituti finanziari), realizzando iniziative concrete capaci di rendere sempre più accessibile la tecnologia alle imprese di tutti i settori e le dimensioni. In risposta a tali obiettivi, le linee di intervento dovranno puntare a:

- 1 rafforzare la partnership con i principali enti di ricerca italiani per avviare azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia;
- 2 realizzare azioni di scouting sistematico delle tecnologie, anche non protette, disponibili nel mondo della ricerca e favorire il loro trasferimento alle PMI, coinvolgendo attivamente le

associazioni delle imprese. A tal riguardo, potranno essere realizzati strumenti dedicati per consentire, con l'impegno della Camera di commercio, il trasferimento dei risultati della ricerca più utili per il sistema produttivo;

- 3 realizzare azioni di diffusione e di confronto tra i ricercatori e le imprese, aprendole alla partecipazione delle imprese industriale, delle PMI e dei possibili finanziatori dei progetti di sviluppo.

Semplificazione ed e-government. Come dimostrato anche dai recenti provvedimenti, l'emergenza sanitaria ha reso ancor più centrale la necessità di intensificare gli sforzi - anche da parte del sistema camerale - per garantire una semplificazione dei rapporti tra imprese e Pubblica amministrazione, fra imprese e Stato, nonché uno snellimento delle procedure. Nell'epoca dell'informazione, il Registro delle imprese, i suoi Big Data, la piattaforma di Infocamere rappresentano la via maestra per garantire tale semplificazione, costituendo un punto unico di accesso, un vero e proprio Gateway per la PA. I dati, e la loro gestione efficiente, rappresentano l'alternativa più potente contro lo spreco che deriva dalla cattiva burocrazia e la chiave strategica possibile per l'affermazione del principio Once Only. Al contempo, per garantire lo sviluppo digitale dei territori, delle imprese, della scuola, dei cittadini, si cercheranno di cogliere anche le opportunità fornite dall'utilizzo delle nuove tecnologie come il 5G per le "città intelligenti", anzi, per i "territori intelligenti". Nei prossimi anni, pertanto, priorità della "nuova" Camera sarà quella di proseguire l'attività finalizzata ad accompagnare la semplificazione degli oneri burocratici a carico delle imprese, sostenendo un insieme di azioni che interessano le norme, le piattaforme, la promozione, gli accordi di collaborazione.

Infrastrutture. Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, assieme ad una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresentano un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le dinamiche dei mercati - sia globali che locali - impongono una visione strategica sui principali nodi infrastrutturali, orientata a sfruttare la vantaggiosa posizione geografica del nostro Paese potenziandone la dotazione e l'accessibilità delle infrastrutture, al fine di rendere veloce e funzionale il transito delle merci. Resta, dunque, l'esigenza di far correre il Paese, tutto il Paese, agendo sulla leva dell'accessibilità, dei trasporti e della logistica. Un ambito per il quale vanno mobilitati gli investitori istituzionali e va favorito il partenariato pubblico-privato. Non si tratta, tuttavia, solo di costruire nuovi porti, aeroporti, autostrade ma anche di rendere più efficienti le infrastrutture già esistenti, laddove possibile, attraverso un importante piano di manutenzione e ammodernamento, rafforzando l'intermodalità e guardando alla sostenibilità. Si tratta di linee di intervento sulle quali la Camera di commercio di Ravenna non potrà non confermare il suo impegno, al di là delle centinaia di migliaia di euro già investiti nelle partecipazioni in società del settore infrastrutturale, fornendo soluzioni, analisi e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali: dai collegamenti viari alle reti di connessione a banda larga, dalle azioni finalizzate a rimuovere le restrizioni ai traffici internazionali a quelle per la ripartenza di importanti opere pubbliche. In tale contesto, la Camera potrà svolgere un ruolo di stimolo e raccordo fornendo ai Comuni del territorio un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture. In questo scenario, l'emergenza sanitaria è poi intervenuta evidenziando un forte gap di infrastrutture digitali, necessarie per rimettere in gioco le aree economiche e sociali più svantaggiose. In quest'ambito, dovranno collocarsi ulteriori linee di intervento della Camera per i prossimi anni, a partire dalla banda ultralarga, una condizione essenziale per operare in un'economia moderna basata sulla connettività. Una rete super veloce è il presupposto anche per abilitare la semplificazione della Pubblica amministrazione, rendendo più utile ed efficace il suo contributo al Paese, più fluido e snello il dialogo con le imprese, più inclusiva la scuola con le sue modalità online.

Imprenditoria femminile. Il recente IV Rapporto sull'imprenditoria femminile di Unioncamere evidenzia

che le imprese femminili (1,3 milioni), rappresentano circa un quarto del totale, con una forte presenza di ditte individuali (63% contro il 48% del totale) e una concentrazione nel settore dei servizi (66,2% contro il 55,4% del totale). Il Rapporto evidenzia, altresì, come esse abbiano sofferto più di quelle maschili il periodo del lockdown, con una riduzione delle iscrizioni (-42% contro il -35% di quelle maschili) e ciò nonostante nel periodo precedente esse fossero cresciute più velocemente di quelle maschili. Appare, quindi, necessario intervenire a favore di un rilancio dell'imprenditoria femminile, superando le difficoltà pratiche e culturali che ne condizionano lo sviluppo. Tale obiettivo comporterà, in primo luogo, il rafforzamento di linee di intervento a sostegno dei servizi di supporto: promozione dell'imprenditoria, con iniziative dedicate anche presso le scuole superiori e le università, assistenza alla formulazione dei business plan ed alla richiesta di partecipazione pubblica al capitale delle imprese, percorsi dedicati per l'espletamento delle formalità d'avvio (riduzione dei c.d. red tapes), assistenza tecnico-amministrativa in fase di start-up d'impresa, creazione di partenariati tra imprese femminili sul tema dei servizi per la conciliazione vita-lavoro (es. pooling sul tema dell'assistenza a bambini ed anziani), attivazione di servizi di mentoring per le imprese femminili.

Le linee trasversali

Monitoraggio analisi economica. Le attività di analisi e ricerca della "nuova" Camera di commercio risponderanno sempre più all'obiettivo strategico di offrire, in maniera tempestiva, un contributo conoscitivo originale per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori. L'attuale emergenza impone però un forte cambiamento nell'attività di osservazione dei fenomeni economici, che parte dalla valorizzazione del patrimonio di big data proprio del sistema camerale (in primo luogo, il Registro delle Imprese) attraverso strumenti di informazione e monitoraggio just in time, per arrivare alla messa a punto di metodologie innovative di analisi a carattere previsivo. Questo permetterà di passare da una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale - che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate – a uno sguardo in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento. In tal modo, sarà possibile rendere la funzione di informazione economica della Camera ancora più "pubblica", quindi strategica per l'interesse generale delle province di riferimento. La rete degli osservatori camerali, attorno al Centro Studi di Unioncamere, dovrà costituire la realtà più forte e diffusa di analisi economica territoriale.

Piano di comunicazione e marketing della Camera di commercio. Come emerge da una ricerca di Ipsos commissionata da Unioncamere, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione è funzionale a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. La comunicazione – istituzionale e digitale - e il marketing dei servizi, se pianificati coerentemente con la strategia, contribuiranno a promuovere e affermare la "nuova" Camera come istituzione interattiva, aperta all'ascolto e vicina alle imprese, orientata alle loro esigenze e capace di dare risposte puntuali e concrete. La nuova strategia sulla comunicazione della Camera ambirà ad avere un impatto diretto sulla qualità dei servizi, poiché, tramite un ascolto attivo degli utenti, servirà a orientare le azioni del sistema camerale generando così un circolo virtuoso tra fiducia verso l'istituzione ed efficacia del suo intervento. L'obiettivo è che l'iscrizione alla Camera e il diritto annuale non siano vissuti solo come obblighi di legge ma come un investimento, che dà diritto a benefici concreti e tangibili, facilmente riconoscibili e chiaramente riconducibili all'azione dell'Ente.

1.2 Organizzazione e personale

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di Commercio di Ferrara:

- Consiglio;
- Giunta;
- Presidente;
- Collegio revisori dei conti;
- Organismo Indipendente di valutazione.

Il Decreto legislativo di riforma della legge 580/93 non prevede alcun compenso per il Presidente e per i componenti il Consiglio e la Giunta camerale.

Il **Consiglio** camerale è l'Organo di "direzione politica" dell'Ente. Determina gli indirizzi generali, predispone e approva lo Statuto e i regolamenti, elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti. Su proposta della Giunta, delibera il preventivo economico e approva il bilancio di esercizio. È composto da esponenti di tutti i settori dell'economia provinciale. Il numero dei membri dei Consigli camerali varia in funzione del numero di imprese iscritte nel Registro delle imprese. Il Consiglio è nominato dal Presidente della Giunta regionale sulla base delle designazioni delle organizzazioni rappresentative delle imprese, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti e della Consulta delle libere professioni.

Dura in carica 5 anni.

La **Giunta** è l'organo esecutivo ed è composta dal Presidente e da nove membri del Consiglio. Predisponde, in particolare, i bilanci e relative variazioni da sottoporre all'approvazione del Consiglio.

Dura in carica 5 anni.

Il **Presidente** attua la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale ed istituzionale della stessa, del Consiglio e della Giunta nei confronti delle altre Camere di Commercio, delle istituzioni pubbliche, degli enti locali territoriali, degli organi del governo nazionale e regionale, delle associazioni di categoria e degli organi comunitari ed internazionali. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Dura in carica cinque anni in coincidenza con la durata del Consiglio.

Il **Collegio dei Revisori** svolge funzioni di vigilanza contabile e finanziaria sulla gestione dell'Ente e collabora con il Consiglio nelle funzioni di controllo ed indirizzo. È composto da tre membri: uno in rappresentanza del M.E.F., con funzioni di presidente; uno in rappresentanza del M.I.S.E. ed uno in rappresentanza della Regione Emilia-Romagna.

Dura in carica quattro anni.

Il Collegio dei Revisori è stato nominato con deliberazione del Consiglio n. 6 del 26 aprile 2016.

Gli Organi di questa Camera di commercio, scaduti nel mese di aprile 2019, hanno operato *in prorogatio* sino al 13 settembre 2020, data di entrata in vigore dell'articolo 61 del D.L. 104/2020, convertito con modificazioni, dalla legge 126/2020 che ne ha disposto la decadenza, ad eccezione del Collegio dei Revisori dei conti, e la nomina di un commissario straordinario da parte del Ministro dello Sviluppo Economico. Tale nomina è avvenuta con D.M. 17 dicembre 2020 che ha individuato nell'ex Presidente il Commissario straordinario di questa Camera di commercio. Il Decreto attribuisce al Commissario straordinario i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta, in attesa del riavvio delle procedure di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna.

Infine, l'**Organismo Indipendente di Valutazione** svolge funzioni di controllo e monitoraggio e coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance, così come definite, dall'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., dall'articolo 35 del D.P.R. 254/2005, dall'articolo 44 del D.Lgs. 33/2013, dalla Legge 190/2012 e dall'articolo 28 dello Statuto camerale.

E' composto da tre membri, nominati dalla Giunta camerale con deliberazione n.91 del 17 settembre 2013, con il parere favorevole di ex Civit e prorogati con deliberazione n.94 dell'8 novembre 2016, fino alla entrata in vigore del decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione che individui i requisiti di competenza, esperienza ed integrità che devono possedere gli iscritti all'Elenco nazionale degli O.I.V..

Successivamente con la Giunta camerale con deliberazioni n. 94 dell'8 novembre 2016 e n. 73 del 19 settembre 2017, ha prorogato l'attuale Organismo Indipendente di Valutazione sino alla data di costituzione della nuova Camera di commercio di Ferrara-Ravenna.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

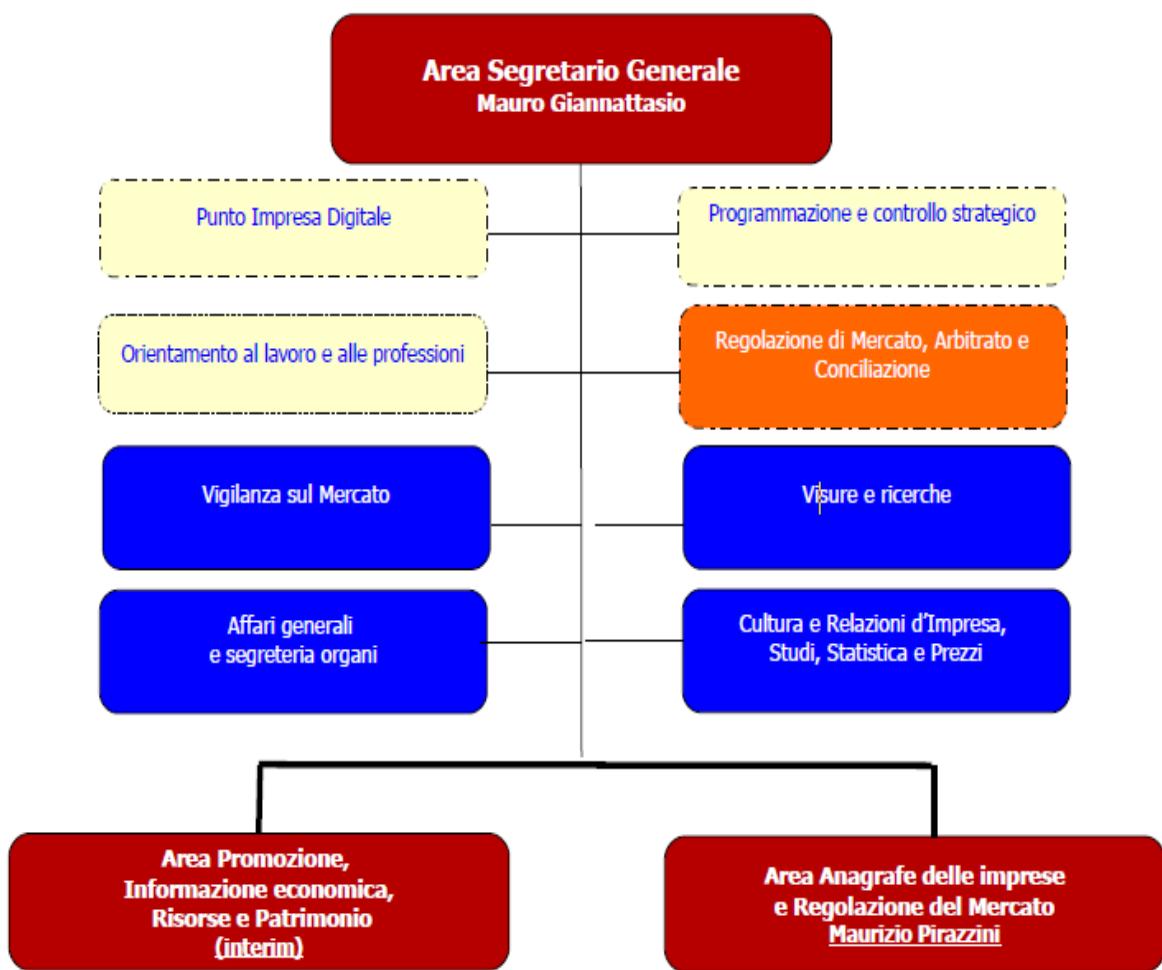
La Camera di Commercio di Ferrara è articolata in tre Aree dirigenziali: due affidate al Segretario generale ed una all'altra posizione dirigenziale in servizio.

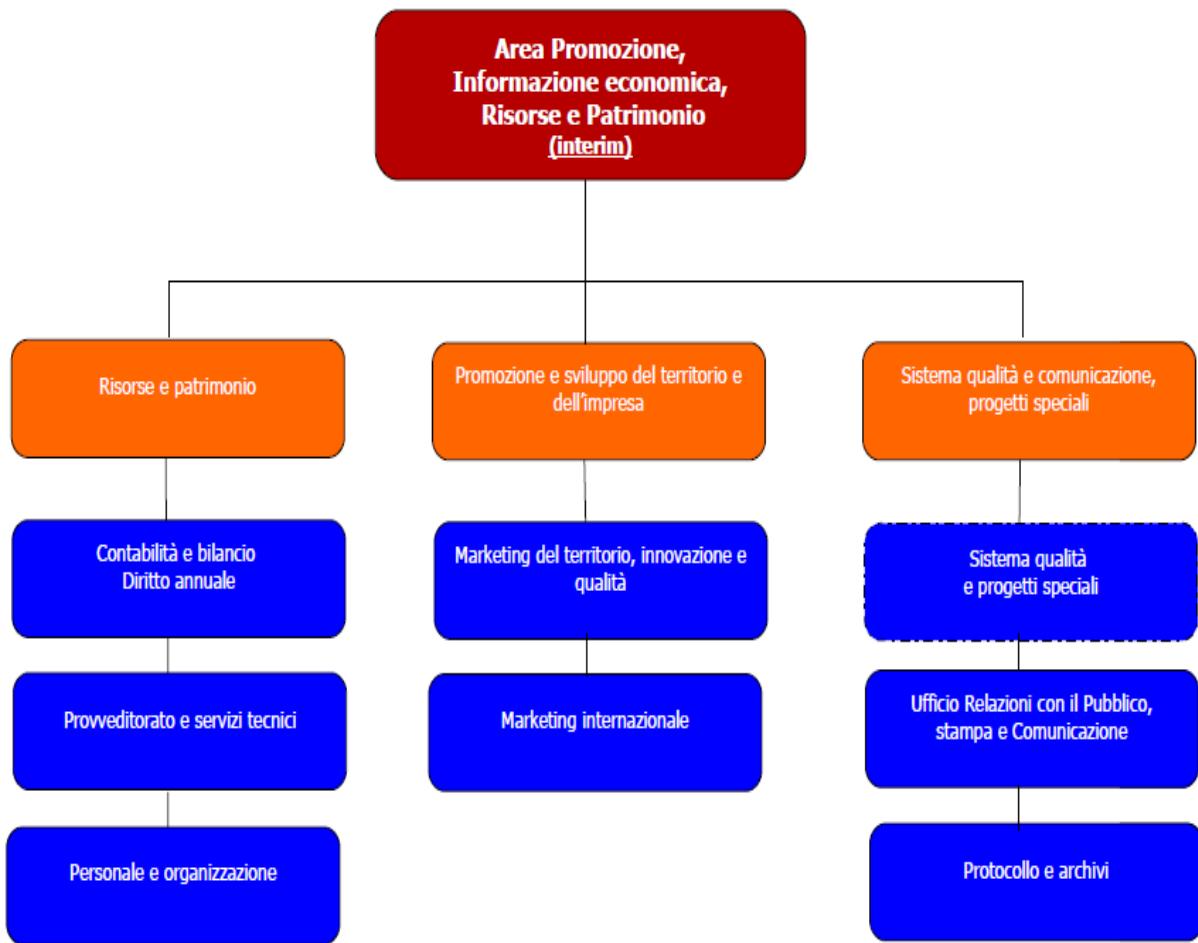
Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

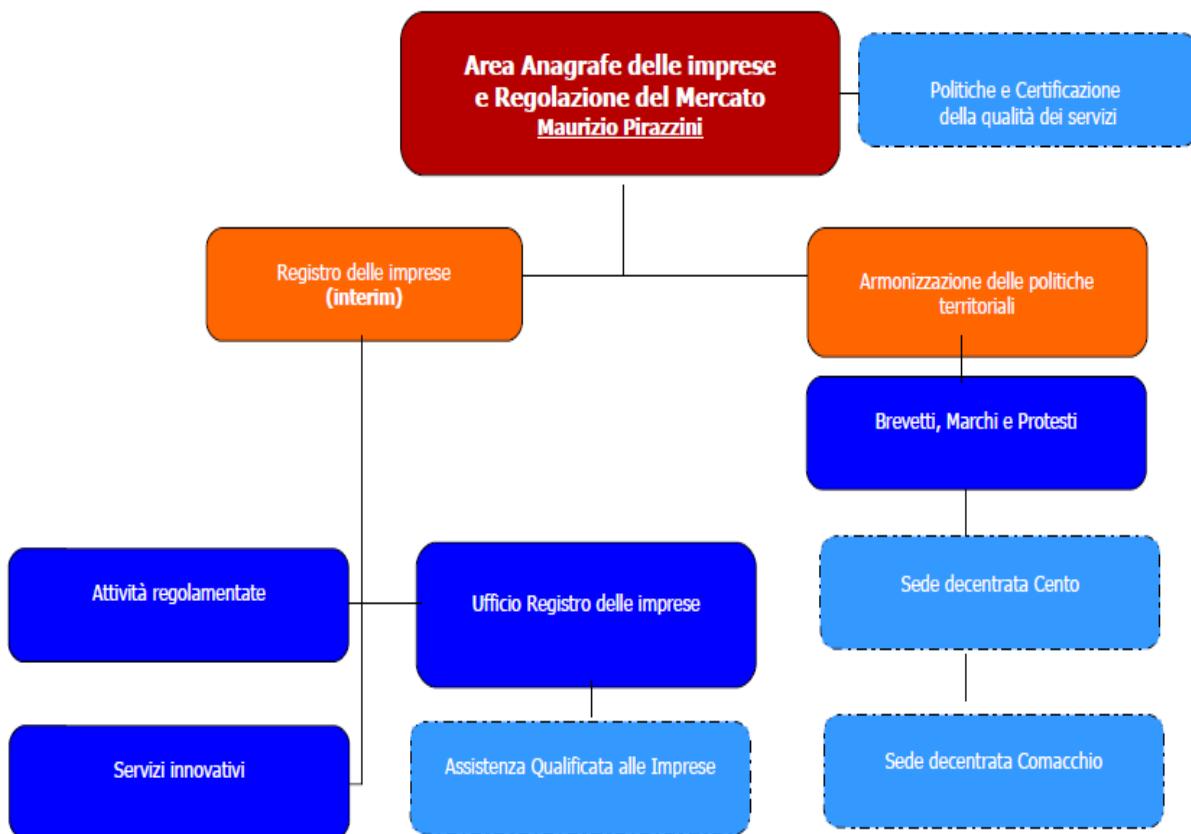
All'Area 1 "Segretario Generale" sono attribuite le funzioni inerenti la programmazione e controllo strategico; gli affari generali e la segreteria organi; gli studi statistici; la vigilanza del mercato e la risoluzione alternativa delle controversie, oltre alla gestione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale.

L'Area 2 "Promozione, Informazione economica e risorse e patrimonio" gestisce la funzione inerente lo sviluppo delle politiche economiche a sostegno delle imprese del territorio e la funzione dei servizi di supporto amministrativi, contabili e di approvvigionamento, ivi comprese le risorse umane.

L'Area 3 "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato" cura le funzioni inerenti la gestione del Registro delle imprese e delle attività regolamentate; la gestione dei servizi innovativi di digitalizzazione delle imprese e cura l'armonizzazione delle politiche territoriali. Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito inserito, vi è il Segretario generale.







La complessità istituzionale, nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie, ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, portano la Camera di Commercio ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale. L'ultima variazione risale al mese di marzo 2020.

RISORSE UMANE

La politica di contenimento della spesa pubblica operata dalle leggi nazionali, affiancata a quella di riforma del sistema camerale (D.lgs. 219/2016) che ha posto il divieto di assunzione alle camere di commercio soggette a procedure di accorpamento, tra le quali rientra anche la Camera di Commercio di Ferrara, hanno, nel tempo, contribuito alla diminuzione di personale a tempo indeterminato in servizio.

All'1.1.2021 sono presenti 50 unità, compreso il Segretario Generale.

Si riporta di seguito la consistenza del personale a tempo indeterminato all'1.1.2021 suddiviso per categoria professionale:

- n. 2 di categoria dirigenziale, compreso il Segretario Generale;
- n. 10 di categoria D - di cui n. 1 unità a part time;
- n. 35 di categoria C - di cui n. 8 unità a part time;
- n. 3 di categoria B - di cui n. 1 unità a part time.

Non sono presenti dipendenti a tempo determinato.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per tipologia contrattuale, categorie, funzioni istituzionali, età anagrafica, anzianità di servizio, genere, titolo di studio, per anzianità di servizio.

Composizione del personale a tempo indeterminato in servizio			
unità	2019	2020	1.1.2021
Dirigenza	2	2	2
posizioni organizzative	3	3	3
cat. D	7	7	7
cat. C	39	37	35
cat. B	3	3	3
	54	52	50
<i>compreso Segretario Generale</i>			

Suddivisione del personale per Area						
unità	Area Segretario Generale		Area Promozione, informazione economica e risorse e patrimonio		Area Anagrafe del mercato e Regolazione del mercato	
	2020	1.1.2021	2020	1.1.2021	2020	1.1.2021
posizioni organizzative	1	1	2	2	0	0
cat. D	3	3	2	2	2	2
cat. C	7	7	14	13	16	15
cat. B	0	0	3	3	0	0
	11	11	21	20	18	17

età e anzianità media per categoria		
unità	età media	anzianità media
posizioni organizzative	61	36
cat. D	57	29
cat. C	52	25
cat. B	50	12

unità	composizione di genere					
	Anno 2019		Anno 2020		1.1.2021	
	femmine	maschi	femmine	maschi	femmine	maschi
dirigenti	0	2	0	2	0	2
posizioni organizzative	2	1	2	1	2	1
cat. D	5	2	5	2	5	2
cat. C	28	11	27	10	25	10
cat. B	2	1	2	1	2	1
	37	17	36	16	34	16
	54		52		50	
<i>compreso Segretario generale</i>						

Titoli di studio			
unità	2019	2020	1.1.2021
scuola dell'obbligo	1	1	1
diploma	29	27	25
laurea	21	21	21
laurea e master	3	3	3
	54	52	50

Al fine di garantire un costante aggiornamento delle competenze professionali del personale, la Camera di Commercio sta effettuando specifici investimenti in formazione rivolti a tutte le fasce di "popolazione" camerale, al fine di sviluppare le professionalità necessarie a gestire in maniera completa e puntuale i nuovi servizi che il processo di riforma delle camere sta facendo emergere. Nel corso del 2021, a seguito dell'emergenza sanitaria in corso, si proseguirà con la formazione da remoto, incentivando, ove possibile, la partecipazione di tutto il personale.

Si rinvia al paragrafo 5 per la gestione organizzativa del personale da intraprendere nel 2021 a seguito delle disposizioni contenute nell'articolo 263 del D.L. 34/2020, convertito con modificazione nella legge 27/2020, anche in materia di adozione del P.O.L.A. (Piano organizzativo del lavoro agile nella P.A.).

PARTECIPATE

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, invece per le Camere di Commercio, un vero e proprio strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993 .

Questo aspetto è stato preso in esame da ultimo dal D.Lgs. 175/2016 e s.m.i., sulla base del quale la Giunta camerale con deliberazione n. 72 del 19 settembre 2017, n. 79 del 18 dicembre 2018 e n. 86 del 3 dicembre 2019 e da ultimo, il Commissario straordinario con determinazione n. 11 del 28 dicembre 2020 ha effettuato la ricognizione delle proprie partecipazioni, ai sensi, rispettivamente, degli articoli 24 e 20 del decreto stesso, ed inviate alla Corte dei Conti – Sezione di Controllo dell'Emilia-Romagna.

All'1.1.2021 la Camera di Commercio di Ferrara detiene partecipazioni in 15 società e n. 3 consorzi e/o associazioni.

Di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

<i>Del territorio</i>	<i>Del sistema camerale</i>	<i>In liquidazione</i>
-----------------------	-----------------------------	------------------------

N.	PARTECIPAZIONI DIRETTE		
	DENOMINAZIONE SOCIETA'	CAPITALE SOCIALE	PARTECIPAZIONE CCIAA FERRARA %
1	AEROPORTO G.MARCONI SPA – BOLOGNA (società quotata in borsa)	90.314.162	0,2237
2	DELTA 2000 S.C.R.L. - OSTELLATO (FE)	200.000	0,26
3	SAPIR SPA – RAVENNA	12.912.120	0,3797
4	SIPRO SPA – FERRARA	5.109.579,55	2,22
1	AGROQUALITA' SPA – ROMA	1.856.191,41	0,2489
2	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA C.P.A. - ROMA	2.387.372,16	0,0126
3	DINTEC SCRL – ROMA	551.473	0,2372
4	ECOCERVED SCRL – ROMA	2.500.000	0,22
5	IC OUTSOURCING SCRL - PADOVA	372.000	0,23
6	INFOCAMERE SCPA - PADOVA	17.670.000	0,38
7	ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE SCPA – ROMA	292.184	1,67
8	SISTEMA SERVIZI CAMERALE – SI. CAMERA SRL – ROMA	4.009.935	0,02
9	TECNOSERVICECAMERE SCPA – ROMA	1.318.941	0,23
10	UNIONCAMERE EMILIA ROMAGNA SERVIZI SRL – BOLOGNA	120.000	8
1	RETECAMERE SCRL IN LIQUIDAZIONE – ROMA	242.356,34	0,29
DENOMINAZIONE CONSORZIO/ASSOCIAZIONE		QUOTA DI PARTECIPAZIONE CCIAA FERRARA	
1	IFOA – REGGIO EMILIA	71.788	
2	ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI - FERRARA	2.582	
3	ORGANIZZAZIONE INTERPROFESSIONALE PERA	2.000	

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

La Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in Ferrara, nella sede istituzionale di via Borgoleoni 11, presso la quale è presente l’Ufficio Relazioni con il Pubblico (Tel. 0532/783903-911-914-921-802 - Fax 0532/783.850 – e.mail: urp@fe.camcom.it).

E' presente, inoltre, con una sede decentrata a Cento (Ferrara) in via Ferrarese 28/1 (Tel. 051/683.55.51 - Fax 0532/783.843 – e.mail: cento@fe.camcom.it) e con un ufficio a Comacchio in via Agatopisto 3 (Tel. 0533/311083 - e.mail: comacchio@fe.camcom.it)

Apertura al pubblico nelle sedi di Ferrara e di Cento: da lunedì a venerdì 9 – 13.00 – martedì e giovedì 15.00 – 17.00

Apertura al pubblico nell'ufficio di Comacchio: lunedì e mercoledì 9.30 – 12.30

La Camera di Commercio di Ferrara non ha aziende speciali.

L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente:

protocollo@fe.legalmail.camcom.it

1.3 Bilancio. Le risorse economiche

Il Preventivo Economico 2021 è stato redatto in un contesto normativo reso complesso dall'entrata in vigore dell'articolo 61 del D.L. 104/2020, convertito con modificazioni ed integrazioni dalla legge 126/2020 che per questo Ente ha, tra l'altro, determinato, a decorrere dal 13 settembre 2020, la decadenza dei propri Organi e rinviato al Ministro dello Sviluppo Economico, sentita la Regione Emilia Romagna, la nomina di un commissario straordinario. Tale nomina è avvenuta con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 17 dicembre 2020 che ha conferito al Presidente uscente l'incarico di Commissario straordinario, conferendogli tutti i poteri del Presidente, della Conisiglio e della Giunta camerale. Il Commissario straordinario rimarrà in carica sino all'insediamento del Consiglio della Camera di commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ferrara e Ravenna.

La previsione economico-patrimoniale e finanziaria per l'esercizio 2021 tiene conto dell'ipotizzato periodo di transizione, volto a concludere il processo di accorpamento e di costituzione della nuova Camera di commercio, probabilmente, entro il primo semestre del 2021. Per tale motivo, il documento previsionale per l'anno 2021 è stato redatto tenendo conto:

- del principio del pareggio;
- del principio della continuità economico-finanziaria, nonché dell'azione amministrativa, a tutela di eventuali stop normativi e non, che potrebbero intervenire nel processo di accorpamento;
- della destinazione dell'eventuale residuo di proventi non allocati tra i costi rigidi, ivi compresi quelli afferenti alla gestione dei progetti finanziati con l'aumento del 20%, agli interventi economici relativi agli obiettivi strategici individuati.

Le stime dei proventi per l'anno 2021 sono state elaborate con particolare prudenza, tenuto conto sia dell'andamento accertato nel 2020 a seguito della grave crisi determinata, in particolare, dalle misure di emergenza sanitaria disposte per il contenimento della diffusione epidemiologica da COVID-19. Su tali valori sono state costruite le previsioni che forniranno la base per le attività da realizzare nel 2021.

Le stime dei costi correnti, tra i quali quelli afferenti al personale, sono state effettuate sulla base dei contratti in essere e degli impegni, anche pluriennali, a suo tempo assunti, a cui si aggiungono gli oneri straordinari di sanificazione contenuti nel Protocollo sanitario, per il contenimento della pandemia da COVID-19.

La Camera di Commercio è, come di consueto, impegnata a garantire, accanto a interventi economici significativi per il territorio, un livello adeguato di equilibrio economico-patrimoniale dell'Ente. Nelle previsioni è, altresì, ricompresa la realizzazione dei progetti approvati dal Consiglio camerale con deliberazione del Consiglio n. 9 del 12 novembre 2020, a valere sul triennio 2020-2022, finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale, come autorizzato dal Ministro dello Sviluppo economico con decreto 12 marzo 2020. per il triennio 2020/2022, riguardati:

- 1 - P.I.D. Punto Impresa Digitale;
- 2 – Turismo;
- 3 – Formazione lavoro;

4 – Sostegno alle crisi di impresa;

5 - Internazionalizzazione - Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce la fonte principale di finanziamento delle attività camerali, (pari a circa il 65%).

Di rilievo anche l'incremento delle risorse versate alla Camera di commercio dagli Enti locali della provincia di Ferrara per la realizzazione di iniziative congiunte, finalizzate, in particolare, alla gestione di bandi per contributi alle imprese.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2016-2021)

L'andamento della gestione economica rileva un trend lineare tra costi e proventi, evidenziando che laddove nell'esercizio precedente è stato realizzato un avanzo, lo stesso viene reinvestito nell'esercizio successivo, in sede di aggiornamento di Preventivo (cfr. 2016-2017).

Si prosegue con la rappresentazione della parte patrimoniale, per lo stesso periodo 2016-2021. Si rileva, infatti, il consolidamento del patrimonio per una quota di oltre 8 milioni di euro - largamente superiore al valore del totale delle immobilizzazioni - mentre risultano immediatamente investiti nella gestione economica, a favore degli interventi promozionali, gli avanzi di gestione accertati. Strategia confermata anche dall'analisi dell'andamento delle disponibilità liquide, consolidate in oltre 3 milioni di euro, che evidenziano la capacità della gestione caratteristica da un lato a riscuotere nell'anno gran parte dei crediti accertati (diritto annuale oltre 85%) e dall'altro a pagare nei termini i propri fornitori e le imprese beneficiarie dei contributi messi a bando. Il termine di pagamento dei fornitori è largamente inferiore ai 30 giorni previsti dalla legge.

Si evidenzia infine che l'Ente non ha mutui passivi in corso.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2016-2021)

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Pre Consuntivo Anno 2020	Preventivo Anno 2021
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	3.945.182	3.933.665	3.913.658	3.938.606	3.997.206	4.048.206
Immobilizzazioni finanziarie	1.554.334	1.495.335	1.493.340	1.526.072	1.519.472	1.514.472
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	5.499.516	5.429.000	5.406.998	5.464.679	5.516.679	5.562.679
Crediti di funzionamento	4.858.778	4.717.025	4.956.097	5.233.555	5.544.310	5.179.710
Disponibilità liquide	4.093.640	3.891.995	3.711.261	3.434.603	3.260.000	3.253.000
ATTIVO CIRCOLANTE	8.952.418.	8.609.020	8.667.358	8.668.158	8.804.310	8.432.710
Ratei e risconti attivi	72.669	52.522	39.763	37.027	37.000	37.000
TOTALE ATTIVO	14.524.603	14.090.542	14.114.119	14.169.864	14.357.988	14.032.388

Passivo e Patrimonio netto (anni 2016-2021)

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Pre Consuntivo Anno 2020	Preventivo Anno 2021
Debiti di finanziamento	37.643	37.625	37.625	33.000	33.000	33.000
Trattamento di fine rapporto	2.888.575	2.700.494	2.810.275	2.788.257	3.133.257	3.059.823
Debiti di funzionamento	2.349.841	2.129.945	2.221.080	2.166.541	2.009.666	1.757.500
Fondi per rischi e oneri	171.132	287.566	286.900	444.647	444.647	444.647
Ratei e risconti passivi	0	340.660	147.452	0	0	0
TOTALE PASSIVO	5.447.191	5.496.290	5.503.332	5.432.446	5.620.570	5.294.970
Avanzo patrimoniale	8.416.261	9.077.412	8.594.252	8.610.787	8.737.418	8.737.418
Riserva di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
Risultato economico dell'esercizio	661.151	-483.160	16.535	126.631	0	0
PATRIMONIO NETTO	9.077.412	8.594.252	8.610.787	8.737.418	8.737.418	8.737.418

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- una adeguata possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- una buona sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti.

Ratios dei bilanci d'esercizio approvati (anni 2016-2019) - *Fonte Bilanci (Pareto)*

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Pre Consuntivo Anno 2020	Preventivo Anno 2021
Diritto annuale	3.765.107	3.409.608	3.897.528	3.841.713	3.789.000	3.570.000
Diritti di segreteria	1.333.618	1.306.892	1.350.537	1.269.233	1.280.000	1.280.000
Contributi e trasferimenti	267.625	190.045	557.513	322.501	594.000	224.000
Proventi da gestione di servizi	231.704	217.531	207.351	205.535	130.500	155.000
Variazioni rimanenze	1.568	-2.232	-8.895	-6.888	0	0
Proventi correnti	5.599.622	5.121.844	6.004.034	5.632.094	5.793.500	5.229.000
Personale	2.567.632	2.355.000	2.356.762	2.460.942	2.340.300	2.278.030
Costi di funzionamento	335.092	296.741	283.520	278.776	290.200	291.000
Quote associative	132.573	46.039	34.137	34.373	30.000	30.000
Altri costi di funzionamento	1.058.970	1.029.309	1.042.424	1.047.918	1.101.506	1.096.870
Interventi economici	897.328	874.963	1.679.502	920.611	1.627.794	1.000.000
Ammortamenti e accantonamenti	1.037.369	1.258.843	811.181	1.043.041	574.100	624.100
Oneri correnti	6.028.964	5.860.895	6.207.526	5.785.661	5.963.900	5.320.000
Risultato Gestione corrente	-429.341	-739.051	-203.492	-153.567	-170.400	-91.000
Risultato Gestione finanziaria	27.795	45.745	52.926	68.231	20.400	21.000
Risultato Gestione straordinaria	1.085.091	210.146	177.101	211.967	150.000	70.000
Rettifiche Attivo patrimoniale	-22.394	0	-10.000	0	0	0
Risultato economico della gestione	661.151	-483.160	16.535	126.631	0	0

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Indice equilibrio strutturale <i>□ Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>	6,81	1,45	10,69	4,99
Equilibrio economico della gestione corrente <i>□ Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>	107,67	114,43	103,39	102,73
Equilibrio economico al netto del FDP <i>□ Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</i>	107,67	113,69	102,93	103,75
Indice di struttura primario <i>□ Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio</i>	165,06	158,30	159,25	159,89
Indice di indebitamento <i>□ Valore segnaletico: indica l'incidenza del capitale di terzi sul totale del capitale investito</i>	0	0	0	0
Indice di liquidità immediata <i>□ Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</i>	163,68	162,25	148,84	132,10
Margine di struttura finanziaria <i>□ Valore segnaletico: Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</i>	356,42	357,37	346,45	332,53

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

LA RIFORMA CAMERALE: CONFERME E NOVITA'

Per mantenere un ruolo da protagonista nel panorama istituzionale e rispondere alle esigenze del sistema delle imprese, le Camere di commercio italiane hanno intrapreso un percorso di profondo cambiamento in direzione della sussidiarietà orizzontale e di una sempre più forte capacità di rinnovamento su identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza.

Una prima considerazione generale è che non esiste un unico modello di cambiamento, e che le azioni più opportune possono variare caso per caso, spaziando da radicali revisioni degli assetti istituzionali, a cambiamenti incrementali nei processi e nei meccanismi operativi. Mentre i programmi di azione non si possono determinare in modo univoco, la direzione del cambiamento sembra essere chiaramente identificabile: una amministrazione pubblica che faccia meglio e costi meno, ma soprattutto che sia capace di rispondere ai bisogni di realtà sociali in continuo mutamento, che tendono a farsi più complesse e frammentate.

La Camera di commercio di Ferrara dovrà abbracciare il cambiamento per raggiungere, nei prossimi anni, nuovi traguardi, sempre a fianco delle imprese. Di fronte alle sfide e alle opportunità poste dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie, dai cambiamenti demografici, dalla crescita delle aspettative delle imprese, la Camera di commercio non potrà, dunque, "limitarsi ad aspettare ordini dall'alto", ma dovrà essere attrezzata e pronta ad attivarsi in modo autonomo per fornire risposte efficaci e tempestive.

La legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerale di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione.

La Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, la legge di riforma del sistema camerale in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato -Regioni.

Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di

Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna. Suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che non vi sia stata una violazione del principio di leale collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali. Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, all'articolo 61:

- comma 1, ha previsto che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219/2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludessero con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, ha previsto che:
 - ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
 - il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario. Con decreto del 17 dicembre 2020, il Ministro dello Sviluppo economico ha nominato il commissario straordinario della Camera di commercio di Ferrara.

E' opportuno aggiungere che l'emergenza sanitaria ancora in corso ha determinato altre priorità per le istituzioni, tanto che ad oggi il processo di accorpamento non risulta ancora ripreso, anche se si ritiene possibile possa riavvarsi a breve e concludersi entro il primo semestre 2021.

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il Covid si fa sentire e come sull'economia ferrarese, con oltre il 70% delle imprese coinvolte nella fermata produttiva totale o parziale. Al calo della produzione è corrisposta una frenata degli ordinativi: in territorio negativo gli investimenti, cadono le esportazioni e si riduce la forza lavoro, con un incremento del tasso di disoccupazione, che, nel 2021, salirà ai massimi dal 2015. Questi i dati

elaborati dall’Osservatorio dell’economia della Camera di commercio di Ferrara, che, per il 2021, prevede un parziale recupero rispetto al minimo storico toccato durante il lockdown, ma siamo ancora ben lontani dai valori dello scorso anno e le incertezze economiche, sanitarie e sociali pesano sulle prospettive future.

Secondo Prometeia ed il Centro Studi di Unioncamere Emilia-Romagna, quest’anno si assisterà ad una caduta del Valore Aggiunto provinciale, decisamente superiore a quella del 2009 e leggermente migliore di quanto previsto per la Regione. La ripresa sarà solo parziale nel 2021. L’andamento segue quanto previsto per l’intero Paese: il valore aggiunto italiano, infatti, dovrebbe scendere del 9% nel 2020, per poi riprendersi al 6% nel 2021. Nel 2020 il fatturato delle imprese della provincia di Ferrara calerà in totale di 1,8 miliardi di euro: i settori che accuseranno più il colpo saranno l’Alloggio e Ristorazione, la Logistica e le Costruzioni, a seguire anche il manifatturiero con la Moda e la Metalmeccanica, i Servizi alle persone ed il Commercio. L’Osservatorio della Camera di commercio stima, inoltre, che le imprese in deficit di liquidità saranno il 30,8% a fronte di una liquidità necessaria per coprire i costi pari a 169 milioni di euro.

Si stima che le imprese in **deficit di liquidità** saranno il 39,6% a fronte di una liquidità necessaria per coprire i costi che supererà i 180 milioni di euro.

Anche le esportazioni, che a Ferrara varranno il 21,8% del valore aggiunto, saranno in caduta libera (-26,1%) per poi riprendersi (+17,6%) il prossimo anno.

Nel 2021 la ripresa sarà solo parziale in tutti i settori, ma più pronta nell’industria (+14,0%). Nel 2020 gli effetti della pandemia condurranno a una sensibile riduzione delle forze lavoro (-2,4%) e dell’occupazione (-2,5%), per la fuoriuscita dal mercato di molti lavoratori non tutelati, con un contenuto aumento della disoccupazione. Nel 2021 l’**occupazione** si ridurrà ancora e aumenterà decisamente il tasso di disoccupazione (11,7%), ai massimi dal 2015.

Sul fronte del **turismo**, l’effetto Covid nel 2020 ha inciso con un -42% di turisti e un -36% di pernottamenti in provincia; a luglio si è recuperato qualche punto percentuale, ma le contrazioni rimangono gravi sia nel capoluogo che sulla costa, come per il turismo nazionale che straniero.

L’effetto COVID ha influenzato anche la dinamica della **demografia delle imprese**, in una provincia di Ferrara nella quale si registrano segnali negativi già da alcuni anni. Nel 2020, pur segnando una diminuzione delle cessazioni rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, si rileva un nuovo minimo storico per le iscrizioni, che rappresentano da sempre la causa principale della contrazione del sistema imprenditoriale ferrarese. I dati complessivi a fine novembre, registrano 1.355 iscrizioni a fronte di 1.668 chiusure, con un saldo della movimentazione molto pesante (-313 unità) che fa rilevare al 30 novembre 30.988 imprese attive, con una riduzione pari al -1,0% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Unico spiraglio positivo è l’elevato saldo positivo del terzo trimestre (+112 unità), che non riesce comunque a compensare i trend in peggioramento dei primi sei mesi dell’anno. La contrazione è stata particolarmente pesante nel commercio e in agricoltura, con valori decisamente molto negativi per i settori alberghiero e ristorazione.

Le imprese femminili registrano una lieve diminuzione in termini assoluti rispetto al 2019, con un saldo negativo di 79 unità fra iscrizioni e cessazioni nei primi nove mesi del 2020 che risente dell'andamento particolarmente negativo del primo trimestre non interamente compensato dai successivi sei mesi in ripresa. In dodici mesi le femminili attive risultano diminuite di 73 unità (-1,0%). La contrazione è dovuta all'andamento negativo dei settori più tradizionali, come commercio (-38) e turismo (-45 in un anno). Crescono le imprese immobiliari femminili.

Diffusi i cali tra **le imprese giovanili**. Solo i servizi registrano deboli incrementi. Dal lato della movimentazione un incremento delle iscrizioni ed un numero pressoché costante delle cancellazioni determina un saldo positivo (+210), anche se rispetto al 2019 il numero complessivo delle imprese giovanili è calato di -80 unità (-3,5%), per la perdita dei requisiti delle imprese giovanili nate negli scorsi anni.

Rispetto allo stesso periodo del 2019, la movimentazione delle **imprese straniere** nei primi 9 mesi segna un saldo positivo (+63), pur cominciando a registrarsi un numero crescente di cessazioni. La consistenza finale aumenta considerevolmente di 69 unità (+2,4%) quasi tutte da ricondurre a Costruzioni (+33), Agricoltura (+14) e Trasporti (+7).

I numeri della circoscrizione territoriale di Ferrara e Provincia

Comuni	n. 21
Superficie	2.636 kmq
Popolazione	344.840 (residenti al 1.1.2020)
Popolazione straniera	33.795 (residenti al 1.1.2020)
Valore Aggiunto provinciale	8,5 MLD (dato istat 2018) +1,0% var % vs 2017
Export	1,4 MLD (primi 9 mesi 2020) -19,4% var % vs settembre 2019
Imprese registrate (sedi+UL) di cui sedi	n. 42.074 (al 31/12/2020) n. 34.417
Imprese attive (solo sedi)	30.913 (al 31/12/2020)
□ di cui straniere	2.927
□ di cui giovanili	2.267
□ di cui femminili	7.144
Tasso di occupazione (%)	68,1%- (2 trimestre 2020) -1,2% var % vs 2 trimestre 2019
Tasso di inattività (%)	25,6%- (2 trimestre 2020) +2,4% var % vs 2 trimestre 2019
Tasso di disoccupazione (%)	8,3% (2 trimestre 2020) +3,8% var % vs 2 trimestre 2019
Turisti (presenze totali)	309.284 (primi 10 mesi 2020) -42,9% vs a ottobre 2019
Turisti (pernottamenti totali)	1.600.761 (primi 10 mesi 2020) -36,2% vs a ottobre 2019
Credito (consistenza fine periodo)	6,1 MLD (primi 9 mesi 2020) +0,2% vs a settembre 2019
Protesti e fallimenti	380mila € (primi dieci mesi 2020) -54,4% var % vs ottobre 2019



Fonte: Osservatorio economico provinciale

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camera di Commercio 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. Prima di elencare tali provvedimenti, è opportuno ricordare che nel corso del 2020 a causa e per effetto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 è avvenuta una vera e propria rivoluzione organizzativa "forzata" nelle P.A. , con l'attivazione, dall'oggi al domani, del lavoro agile per una altissima percentuale di dipendenti pubblici.

Al riguardo si segnala, l'articolo 263 del DL 34/2020 convertito in L. 77/2020, che ha, tra l'altro, introdotto il P.O.L.A. nella Pubblica amministrazione e disposto, per il periodo di emergenza, il lavoro agile in deroga all'art. 87 del DL 18/2020 convertito in L. 27/2020. Per l'attivazione di tali misure si sono susseguiti dal mese di gennaio 2020 molteplici DPCM e DM della Funzione Pubblica applicativi di tali disposizioni, da ultimo l'articolo 19 D.L. 183/2020 (Milleproroghe) di proroga delle disposizioni di deroga al 31 marzo 2021 e DM Funzione Pubblica 19.10.2020 e 23.12.2020.

Si passa ora a segnalare le principali disposizioni normative che hanno inciso sulle attività e sulla organizzazione del sistema camerale:

DL 90/2014 convertito nella L.114/94 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 è il decreto che 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 l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

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.



Altre disposizioni normative intervenute in questi anni ad impatto organizzativo e funzionale, anche in

termini di definizione del ciclo della performance, riguardano:

D.LGS. 74/2017 è il decreto che introduce modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 in materia di misurazione e valutazione della performance del personale delle amministrazioni pubbliche. In particolare le modifiche riguardano i seguenti elementi:

- focus sugli obiettivi di Ente, con particolare attenzione agli indicatori di outcome;
- enfasi alla performance organizzativa, con inversione di tendenza rispetto al D.Lgs. 150/2009 che prediligeva la performance individuale;
- maggior coinvolgimento dei cittadini/utenti finali alle politiche di performance delle amministrazioni pubbliche;
- il sistema di valutazione deve prevedere un peso maggiore per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi rispetto a quelli individuali;
- maggior raccordo tra piano della performance e programmazione economico-finanziaria;
- rafforzamento del ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- attribuzione all'Organismo Indipendente di Valutazione del monitoraggio della performance;
- il Sistema di misurazione e di valutazione della performance deve essere obbligatoriamente sottoposto al parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- ?differenziazione della valutazione e abrogazione delle fasce.

Questa Camera di commercio con deliberazioni della Giunta camerale n. 30 del 26 marzo 2019 e n. 38 del 16 giugno 2020 ha, rispettivamente, approvato e aggiornato il proprio Sistema di misurazione e di valutazione della performance, validati entrambi, come prescritto, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ed in linea con le disposizioni di cui sopra.

D.LGS. 75/2017 è il decreto introduce modifiche al decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 in materia di norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

3. PIANIFICAZIONE

In questa sezione si provvede ad inserire:

- la pianificazione strategica (triennale) di questa Camera di commercio;
- la corrispondente programmazione operativa relativa al primo anno del triennio di riferimento.

Per consentire una visione complessiva della strategia e della operatività, si è ritenuto procedere con la rappresentazione dell'Albero della performance, che racchiude e sintetizza graficamente l'intero impianto della pianificazione camerale.



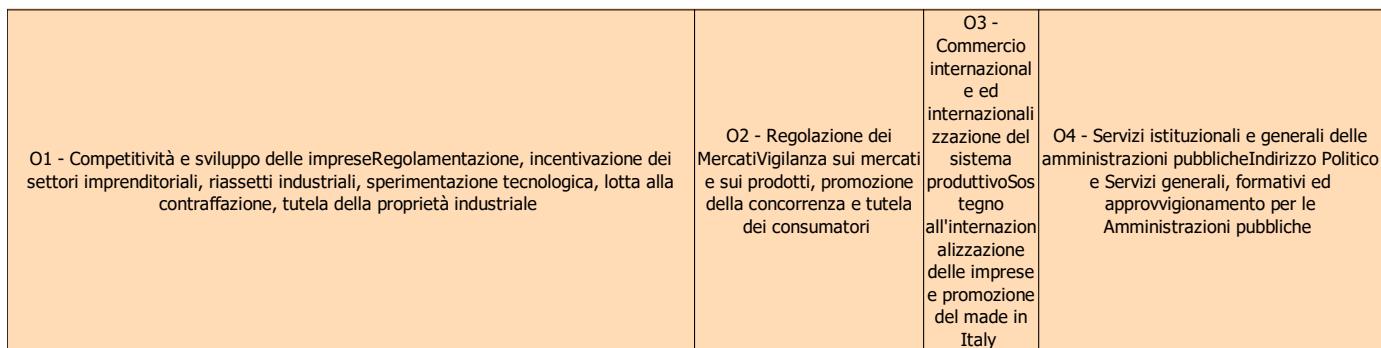
Si fa, infine, presente che a seguito delle modifiche apportate al d.lgs. 150/2009,dal D.lgs 74/2017, a fianco degli obiettivi «specifici» di Ente, sono stati inseriti anche quelli cd «generali», di cui alla circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri 80611 del 30 dicembre 2019, oltre a quelli individuati nell'ambito del sistema "Pareto" delle camere di commercio, ritenuti significativi in termini di misurazione della performance complessiva e dello stato di salute dell'Ente.

3.0 Albero della performance

ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'Albero della performance è la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi e fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance della Camera di Commercio di Ferrara.

Supportare e promuovere gli interessi generali delle imprese e lo sviluppo economico territoriale anche attraverso la diversificazione e la qualificazione, tenendo conto della storia del tessuto produttivo e della sua identità culturale, valorizzando il "saper fare" e agevolando la trasmissione dei saperi, interagendo con quello che di nuovo sta accadendo nel mondo circostante.



OBETTIVI STRATEGICI											
O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile	O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura	O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa Orientamento al lavoro e alle professioni	O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Utela e legalità	O2.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie Semplificazione e trasparenza	O3.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione	O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione e dei risultati Comunicazione	O4.02 - Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi Gestione e qualità	O4.03 - Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento Integrazione organizzativa

OBETTIVI OPERATIVI											
O1.01.01 - Potenziamento della conoscenza del sistema economico locale attraverso riunione e diffusione dati trattati dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia Diffusione di dati economici attraverso report e informative rilasciate dall'ufficio Statistica	O1.02.01 - Gestione bandi/avvisi pubblici in collaborazione e/o per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc) Attivazione di iniziative di contributo e bandi	O1.03.01 - Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo) Percorso formativo gestito da Unioncamere	O1.04.02 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche Iniziative in merito alla promozione del turismo	O1.05.01 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	O1.06.02 - Attivazione di un percorso di sensibilizzazione verso gli istituti scolastici sui temi di orientamento al lavoro e alle professioni Attività di sensibilizzazione ai temi di orientamento al lavoro	O2.01.01 - Attivazione di un percorso di "bonifica" della banca dati Eureka, propedeutico alla sua riprogettazione in chiave moderna (nota Unioncamere 7/12/2020) Percorso di pulizia della banca dati degli strumenti metrici	O2.02.02 - Attivazione delle procedure di messa a ruolo delle ordinanze 2017 relative ai protesti Messa a ruolo delle ordinanze 2017	O3.01.01 - Ampliare l'offerta dei servizi, incrementandone la conoscenza delle opportunità a sostegno dei progetti di internazionalizzazione e delle imprese Progetti di internazionalizzazione e verso l'esterno	O4.01.01 - Comunicare in modo efficace alle imprese e stakeholder i vantaggi per l'economia del territorio anche conseguenti all'accorpamento Saper comunicare e verso l'esterno	O4.02.02 - Miglioramento, anche attraverso procedure di revisione volte ad uniformare il ciclo della performance con la Camera di commercio di Ravenna delle attività connesse alla valutazione della performance Gestione ciclo della performance	O4.03.01 - Comunicare e formare in modo efficace il personale per la gestione del nuovo strumento di protocollo anche conseguente all'accorpamento Gestione nuovo strumento di protocollo

O1.02.02 - Sviluppo ed adozione di una strategia che consenta di favorire una maggior diffusione della cultura della "prevenzione" delle situazioni di crisi finanziaria – specie tra le PMI - ed una visione più iSviluppo percorsi di gestione della crisi di sovraindebitamento	O1.05.02 - Attivazione di un percorso che porti al rilascio delle CNS della nuova Certification authority InfocamerePr ocesso di digitalizzazio ne delle imprese	O2.01.02 - Salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso il servizio OCRIAttivazio ne nuovo servizio qualificato (OCRI)	O2.02.03 - Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del Diritto Annuale 2017Emission e a ruolo del Diritto Annuale 2017	O3.01.03 - Potenziamento della procedura di stampa in azienda per i Certificati di origine anche per le imprese del bacino dell'Alto FerraresePot enziamento della stampa in azienda dei CO	O4.03.02 - Finalizzare le attività volte a consolidare la modalità di lavoro in Smart Working, rendendola efficace per tutti i dipendenti sia dal punto di vista degli spazi che delle attrezzatureG estione delle attività di lavoro agile	
O2.01.04 - Favorire una maggior diffusione degli strumenti di risoluzione delle controversieSensibilizzazio ne allo strumento della mediazione	O2.02.04 - Potenziament o delle attività finalizzate alla creazione e al successivo supporto di startup innovativeAttività di supporto alle startup				O4.03.04 - Predisposizio ne di tutta la documentazio ne amministrativ a finalizzata a fornire la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Camera di FerraraPredis posizione documentazio ne economica e finanziaria camerale	
O2.01.07 - Attivazione della procedura di cancellazione d'ufficio secondo le nuove linee guida approvate dal Giudice del registro delle imprese nel dicembre 2020Procedur a di cancellazione d'ufficio	O2.01.06 - Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno depositato un marchio nell'anno 2011, al fine di creare un'opportunità di rinnovo veloce e efficienteAssi stenza per rinnovo dei marchi depositati	O2.01.05 - Proseguire nella semplificazio ne a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazioneSemplificazione delle procedure di mediazione	O2.02.05 - Promozione dei servizi erogati dall'ufficio Comacchio attraverso una valutazione delle esigenze delle imprese del basso ferrarese anche a seguito della crescente presenza di utentiMonitor aggio funzionament o ufficio di Comacchio	O4.03.10 - Riorganizzazi one dello sportello Certificati e Visure e vidimazione libri attraverso una gestione in team del servizioGestio ne sportello rilasci visure e libri	O4.03.07 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazio ne, ivi comprese le informazioni nei sitiGestione procedure finalizzate al rinnovo degli organi della Camera	O4.03.05 - Finalizzazione del processo di predisposizio ne dei fascicoli personali dei dipendentiPre disposizione dei fascicoli del personale

Viene inoltre inserita la **mappa strategica** della Camera di Commercio di Ferrara in ottica **BSC-Balanced Scorecard** suddivisa nelle quattro prospettive/dimensioni che riportano esclusivamente gli obiettivi strategici 2021-2023 dell'Ente, con la relativa concatenazione, creando un forte collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa.

Utenti-imprese-territorio	O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile	O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura	O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione	O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
<td data-bbox="66 2684 88

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Pur ponendosi in continuità con le linee d'intervento individuate lo scorso anno, la programmazione 2021, approvata dal Commissario straordinario con poteri del Consiglio, con la determinazione n. 1 del 29 dicembre 2020, presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato riconducibili al mutato contesto politico e normativo, in primis l'improvvisa accelerazione imposta dal Governo con il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, per il completamento degli accorpamenti delle Camere di commercio.

Il 2021 sarà, dunque, per la Camera di commercio di Ferrara un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico, puntando ad accrescere la capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio.

E lo farà in modo molto concreto, focalizzandosi su quei temi rilevanti per le imprese e il mercato su cui ha sviluppato competenze o maturato esperienze significative nell'ambito delle proprie funzioni, in stretta alleanza, in particolare, con il mondo associativo. Ciò richiede l'adozione di logiche e strumenti per governare il cambiamento, rafforzando le capacità di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati. Occorre consolidare un clima favorevole all'innovazione, valorizzando le migliori energie presenti nella Camera e favorendo una organizzazione del lavoro che consenta sempre più alle persone di esprimere tutte le loro potenzialità.

Nel solco degli anni precedenti, l'eccellenza è il paradigma che informerà e influenzera l'azione strategica e gestionale della Camera di commercio di Ferrara. Eccellenza, che si declinerà in una costante ricerca del miglioramento in termini di:

- efficacia sociale, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;
- partecipazione, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità). Ogni ambito strategico di azione si articolera in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall'essere esaustiva, sarà per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere il documento un programma "aperto" e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socioeconomico di riferimento.

La sfida è complessa. Non si tratta di un possibile passaggio del testimone alla guida del nuovo Ente, ma dell'inizio di un percorso segnato da una discontinuità: ripensare la strategia sia in ragione della scelta forte dell'eventuale accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, sia del

ridisegno delle funzioni avanzato dalla riforma. Riforma che, nell'innovare, avvalora tuttavia le traiettorie di sviluppo già intraprese dalla Camera di commercio di Ferrara in anticipo rispetto al legislatore.

Di seguito i 12 obiettivi strategici individuati per il triennio 2021-2023.

OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023 - RIEPILOGO

Ambito strategico	Obiettivo strategico
O1 - Competitività e sviluppo delle imprese Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale	O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa Orientamento al lavoro e alle professioni
O2 - Regolazione dei Mercati Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità O2.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie Semplificazione e trasparenza
O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del	O3.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione

made in Italy	
O4 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	<p>O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati Comunicazione</p> <p>O4.02 - Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi Gestione strategica e qualità</p> <p>O4.03 - Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento Integrazione organizzativa</p>

SCHEDE DI DETTAGLIO

O1 - Competitività e sviluppo delle imprese Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riasetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale						
Obiettivo strategico	O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
A002 Numero report economici prodotti Numero report economici prodotti (Tipologia: Volume)	f010-N. report realizzati e disponibili sul sito	N.	>= 36,00 N.			
A001 Incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I. Incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.	incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.	%	>= 37,00 %			

Obiettivo strategico	O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale				
Descrizione	Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2021	50.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A003 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	200.000,00 €	>= 220.000,00 €		
A004 Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale	N.	>= 3,00 N.		
Obiettivo strategico	O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy				
Descrizione	Ambiente e sviluppo sostenibile				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2021	10.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A005 n. iniziative sviluppate in merito alla green economy n. iniziative sviluppate in merito alla green economy <i>(Tipologia: Volume)</i>	n. iniziative sviluppate in merito alla green economy	N.	>= 2,00 N.		

A006 Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy	N.	>= 3,00 N.		
Obiettivo strategico O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria					
Descrizione	Turismo e cultura				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2021	200.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A007 Numero presenze turistiche sul territorio ferrarese numero presenze turistiche sul territorio ferrarese <i>(Tipologia: Outcome)</i>	numero presenze turistiche sul territorio ferrarese	N.	>= 500.000,00 N.		
A008 Numero presenze turistiche esercizi alberghieri Numero presenze turistiche esercizi alberghieri <i>(Tipologia: Outcome)</i>	Numero presenze turistiche esercizi alberghieri	N.	>= 200.000,00 N.		
Obiettivo strategico O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività					
Descrizione	Digitalizzazione				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2021	250.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023

A009 N. strumenti digitali rilasciati alle imprese N. strumenti digitali rilasciati alle imprese <i>(Tipologia: Volume)</i>	F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	N.	>= 1.100,00 N.		
A010 Numero nuove start up innovative create nell'anno Numero nuove start up innovative create nell'anno <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero nuove start up innovative create nell'anno	N.	>= 4,00 N.		
Obiettivo strategico					
O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa					
Descrizione	Orientamento al lavoro e alle professioni				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2021	60.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A012 Numero percorsi formativi attivati nell'ambito dell'ASL in merito all'acquisizione di competenze relative Numero percorsi formativi attivati nell'ambito dell'ASL in merito all'acquisizione di competenze relative <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	i042 Numero percorsi formativi attivati nell'ambito dell'ASL in merito all'acquisizione di competenze relative a educazione economica e autoimprenditorialità	N.	>= 3,00 N.		
A011 Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	N.	>= 3,00 N.		
O2 - Regolazione dei Mercati					

Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori						
Obiettivo strategico O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori						
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
A013 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti (Tipologia: Efficacia)	FE011 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	320,00 N.	>= 350,00 N.			
A014 Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche (Tipologia: Outcome)	FE012 Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	95,00 %	>= 98,00 %	>= 100,00 %		
Obiettivo strategico O2.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie						
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
A016 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive Indica la percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno ""n"".	Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	%	>= 95,00 %			
A015 Giorni di evasione delle pratiche del registro	f064- Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese	gg	<= 5,00 gg			

delle imprese Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese <i>(Tipologia: Qualità)</i>					
--	--	--	--	--	--

**O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo
Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy**

Obiettivo strategico	O3.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale				
Descrizione	Internazionalizzazione				
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy				
Risorse economiche 2021	100.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A018 grado di esportazione delle imprese ferraresi <i>(Tipologia: Efficienza)</i>	Valore di esportazioni delle imprese ferraresi / Valore di Valore di esportazioni delle imprese ferraresi esportazioni delle imprese ferraresi nell'anno precedente	%	>= 2,00 %		
A017 Grado di imprese esportatrici Grado di imprese esportatrici <i>(Tipologia: Outcome)</i>	Grado di imprese esportatrici	%	>= 3,00 %		

**O4 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche**

Obiettivo strategico	O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati				
Descrizione	Comunicazione				
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico				
Risorse economiche 2021	5.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A020	FE008	N.	>= 4,00 N.	>= 3,00 N.	

Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali - CSI utenti camerale Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali - CSI utenti camerale <i>(Tipologia: Qualità)</i>	Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali				
A019 numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno <i>(Tipologia: Volume)</i>	F015		N.	>= 355,00	N.
Obiettivo strategico O4.02 - Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi					
Descrizione Gestione strategica e qualità					
Programma (D.M. 27/03/2013) 003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza					
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A022 Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	%	>= 10,00 %	>= 10,00 %	
A021 Contenimento dei costi di funzionamento Contenimento dei costi di funzionamento <i>(Tipologia: Efficienza)</i>	FE013 Contenimento dei costi di funzionamento	€	1.372.000,00	€	€
Obiettivo strategico O4.03 - Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento					

Descrizione	Integrazione organizzativa				
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A024 People Satisfaction Index (su scala 4) People Satisfaction Index (su scala 4) <i>(Tipologia: Outcome)</i>	FE250 People Satisfaction Index	N.	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.	
A023 grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali in ottica di accorpamento (percentuale personale impegnato in attività trasversali) grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali in ottica di accorpamento (percentuale personale impegnato in attività trasversali) <i>(Tipologia: Qualità)</i>	grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali in ottica di accorpamento (percentuale personale impegnato in attività trasversali)	%	>= 20,00 %		

3.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

Sulla base degli obiettivi strategici sopradeclinati, sono stati declinati gli obiettivi operativi per l'annualità 2021, riportati nelle sottostanti schede, che costituiscono la performance organizzativa di questa Camera di commercio.

Al riguardo si precisa che si è deciso di considerare la *performance organizzativa* riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle aree e servizi in cui l'organizzazione è suddivisa. In tal modo sarà possibile disporre di una visione complessiva dell'andamento di questa Camera di commercio.

RIEPILOGO degli Obiettivi Operativi

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
O1 - Competitività e sviluppo delle imprese Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale	O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.01.01 - Potenziamento della conoscenza del sistema economico locale attraverso riunioni e diffusioni dati trattati dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia Diffusione di dati economici attraverso report e informative rilasciate dall'ufficio Statistica
	O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.02.01 - Gestione bandi/avvisi pubblici in collaborazione e/o per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc) Attivazione di iniziative di contributo e bandi
	O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile	O1.02.02 - Sviluppo ed adozione di una strategia che consenta di favorire una maggior diffusione della cultura della “prevenzione” delle situazioni di crisi finanziaria – specie tra le PMI - ed una visione più i Sviluppo percorsi di gestione della crisi di sovradebitamento
	O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza	O1.03.01 - Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo) Percorso formativo gestito da Unioncamere
		O1.04.02 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza

	<p>sanitaria Turismo e cultura</p> <p>O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione</p> <p>O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa Orientamento al lavoro e alle professioni</p>	<p>qualificata alle imprese turistiche Iniziative in merito alla promozione del turismo</p> <p>O1.05.01 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione del sistema economico locale</p> <p>O1.05.02 - Attivazione di un percorso che porti al rilascio delle CNS della nuova Certification authority Infocamere Processo di digitalizzazione delle imprese</p> <p>O1.06.02 - Attivazione di un percorso di sensibilizzazione verso gli istituti scolastici sui temi di orientamento al lavoro e alle professioni Attività di sensibilizzazione ai temi di orientamento al lavoro</p>
<p>O2 - Regolazione dei Mercati Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</p>	<p>O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità</p>	<p>O2.01.01 - Attivazione di un percorso di "bonifica" della banca dati Eureka, propedeutico alla sua riprogettazione in chiave moderna (nota Unioncamere 7/12/2020) Percorso di pulizia della banca dati degli strumenti metrici</p> <p>O2.01.02 - Salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso il servizio OCRI Attivazione nuovo servizio qualificato (OCRI)</p> <p>O2.01.04 - Favorire una maggior diffusione degli strumenti di risoluzione delle controversie Sensibilizzazione allo strumento della mediazione</p> <p>O2.01.05 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione Semplificazione delle procedure di mediazione</p> <p>O2.01.06 - Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno depositato un marchio nell'anno 2011, al fine di creare un'opportunità di rinnovo veloce e efficiente</p>

		<p>Assistenza per rinnovo dei marchi depositati</p> <p>O2.01.07 - Attivazione della procedura di cancellazione d'ufficio secondo le nuove linee guida approvate dal Giudice del registro delle imprese nel dicembre 2020</p> <p>Procedura di cancellazione d'ufficio</p>
		<p>O2.02.02 - Attivazione delle procedure di messa a ruolo delle ordinanze 2017 relative ai protesti</p> <p>Messa a ruolo delle ordinanze 2017</p>
		<p>O2.02.03 - Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del Diritto Annuale 2017</p> <p>Emissione a ruolo del Diritto Annuale 2017</p>
	<p>O2.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie</p> <p>Semplificazione e trasparenza</p>	<p>O2.02.04 - Potenziamento delle attività finalizzate alla creazione e al successivo supporto di startup innovative</p> <p>Attività di supporto alle startup</p>
		<p>O2.02.05 - Promozione dei servizi erogati dall'ufficio Comacchio attraverso una valutazione delle esigenze delle imprese del basso ferrarese anche a seguito della crescente presenza di utenti</p> <p>Monitoraggio funzionamento ufficio di Comacchio</p>
<p>O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</p> <p>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</p>	<p>O3.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale</p> <p>Internazionalizzazione</p>	<p>O3.01.01 - Ampliare l'offerta dei servizi, incrementando la conoscenza delle opportunità a sostegno dei progetti di internazionalizzazione e delle imprese</p> <p>Progetti di internazionalizzazione</p>
		<p>O3.01.03 - Potenziamento della procedura di stampa in azienda per i Certificati di origine anche per le imprese del bacino dell'Alto Ferrarese</p> <p>Potenziamento della stampa in azienda dei CO</p>
<p>O4 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</p> <p>Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche</p>	<p>O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati</p> <p>Comunicazione</p>	<p>O4.01.01 - Comunicare in modo efficace alle imprese e stakeholders i vantaggi per l'economia del territorio anche conseguenti all'accorpamento</p> <p>Saper comunicare verso l'esterno</p>
	<p>O4.02 - Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi</p>	<p>O4.02.02 - Miglioramento, anche attraverso procedure di revisione volte ad uniformare il ciclo della performance con la Camera di commercio di Ravenna delle attività connesse alla valutazione della</p>

	Gestione strategica e qualità	performance Gestione ciclo della performance
		O4.03.01 - Comunicare e formare in modo efficace il personale per la gestione del nuovo strumento di protocollo anche conseguente all'accorpamento Gestione nuovo strumento di protocollo
		O4.03.02 - Finalizzare le attività volte a consolidare la modalità di lavoro in Smart Working, rendendola efficace per tutti i dipendenti sia dal punto di vista degli spazi che delle attrezzature Gestione delle attività di lavoro agile
	O4.03 - Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento Integrazione organizzativa	O4.03.04 - Predisposizione di tutta la documentazione amministrativa finalizzata a fornire la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Camera di Ferrara Predisposizione documentazione economica e finanziaria camerale
		O4.03.05 - Finalizzazione del processo di predisposizione dei fascicoli personali dei dipendenti Predisposizione dei fascicoli del personale
		O4.03.07 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni nei siti Gestione procedure finalizzate al rinnovo degli organi della Camera
		O4.03.10 - Riorganizzazione dello sportello Certificati e Visure e vidimazione libri attraverso una gestione in team del servizio Gestione sportello rilasci visure e libri

SCHEDE DI DETTAGLIO

O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio
Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

Obiettivo operativo	O1.01.01 - Potenziamento della conoscenza del sistema economico locale attraverso riunione e diffusioni dati trattati dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia		
Descrizione	Diffusione di dati economici attraverso report e informative rilasciate dall'ufficio Statistica		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A030 n. riunioni del tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia n. riunioni del tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia	n. riunioni del tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia	N.	>= 3,00 N.
A031 n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito	n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito	N.	>= 7,00 N.
A032 n. documenti di approfondimento sul sistema economico locale prodotti e pubblicati sul sito n. documenti di approfondimento sul sistema economico locale prodotti e pubblicati sul sito	n. documenti di approfondimento sul sistema economico locale prodotti e pubblicati sul sito	N.	>= 6,00 N.
O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale			
Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti			
Obiettivo operativo	O1.02.01 - Gestione bandi/avvisi pubblici in collaborazione e/o per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc)		
Descrizione	Attivazione di iniziative di contributo e bandi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A033 n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese	n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese	N.	>= 3,00 N.
A034	n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici attivati	N.	>= 150,00 N.

n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici attivati attraverso finanziamenti comunali	attraverso finanziamenti comunali		
n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici attivati attraverso finanziamenti comunali	attraverso finanziamenti comunali		
A035 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	200.000,00 €	>= 220.000,00 €
Obiettivo operativo			
O1.02.02 - Sviluppo ed adozione di una strategia che consenta di favorire una maggior diffusione della cultura della “prevenzione” delle situazioni di crisi finanziaria – specie tra le PMI - ed una visione più i			
Descrizione	Sviluppo percorsi di gestione della crisi di sovradebitamento		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A036 N. di iniziative messe a disposizione delle imprese del territorio con il sostegno delle associazioni di categoria in merito alla prevenzione della crisi N. di iniziative messe a disposizione delle imprese del territorio con il sostegno delle associazioni di categoria in merito alla prevenzione della crisi	N. di iniziative messe a disposizione delle imprese del territorio con il sostegno delle associazioni di categoria in merito alla prevenzione della crisi	N.	>= 1,00 N.
A037 N. collaborazioni con istituzioni, sistema del credito, università, associazioni/ordini in merito alla prevenzione della crisi N. collaborazioni con istituzioni, sistema del credito, università, associazioni/ordini in merito alla prevenzione della crisi	N. collaborazioni con istituzioni, sistema del credito, università, associazioni/ordini in merito alla prevenzione della crisi	N.	>= 3,00 N.
A038 Qualità percepita dai soggetti coinvolti nella prevenzione della crisi da sovradebitamento Qualità percepita dai soggetti coinvolti nella prevenzione della crisi da sovradebitamento	Qualità percepita dai soggetti coinvolti nella prevenzione della crisi da sovradebitamento	N.	>= 4,00 N.

O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile			
Obiettivo operativo	O1.03.01 - Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo)		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A039 webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	N.	>= 10,00 N.
A040 Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	N.	>= 5,00 N.
A041 Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	N.	>= 36,00 N.
O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura			
Obiettivo operativo	O1.04.02 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A045 incontri per promuovere iniziative integrate tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico incontri per promuovere iniziative integrate tra i vari	incontri per promuovere iniziative integrate tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	N.	>= 3,00 N.

soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico			
A046 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	N.	>= 4,00 N.
D1.3_23 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	0,00 €	>= 9,00 €

O1.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione

Obiettivo operativo	O1.05.01 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività		
Descrizione	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A048 numero assesment effettuati dal PID numero assesment effettuati dal PID	numero assesment effettuati dal PID	N.	>= 33,00 N.
A049 numero seminari sviluppati dall'ufficio PID numero seminari sviluppati dall'ufficio PID	numero seminari sviluppati dall'ufficio PID	N.	>= 5,00 N.
A050 numero di servizi digitali offerti alle imprese dalla Camera di commercio numero di servizi digitali offerti alle imprese dalla Camera di commercio	numero di servizi digitali offerti alle imprese dalla Camera di commercio	N.	>= 6,00 N.

Obiettivo operativo	O1.05.02 - Attivazione di un percorso che porti al rilascio delle CNS della nuova Certification authority Infocamere		
Descrizione	Processo di digitalizzazione delle imprese		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A129 Numero sessioni formative e/o di assistenza tecnica agli operatori RAO Numero sessioni formative e/o di assistenza tecnica agli operatori RAO	Numero sessioni formative e/o di assistenza tecnica agli operatori RAO	N.	>= 5,00 N.
A130 Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA	Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA	N.	>= 3,00 N.
A131 Numero rilasci CNS effettuati basati sulla nuova CA Numero rilasci CNS effettuati basati sulla nuova CA	Numero rilasci CNS effettuati basati sulla nuova CA	N.	>= 500,00 N.
O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa			
Orientamento al lavoro e alle professioni			
Obiettivo operativo	O1.06.02 - Attivazione di un percorso di sensibilizzazione verso gli istituti scolastici sui temi di orientamento al lavoro e alle professioni		
Descrizione	Attività di sensibilizzazione ai temi di orientamento al lavoro		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A054 Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	N.	>= 3,00 N.
A055 Numero di iniziative organizzate sui temi di orientamento al lavoro	Numero di iniziative organizzate sui temi di orientamento al lavoro	N.	>= 2,00 N.

Numero di iniziative organizzate sui temi di orientamento al lavoro			
A056 Numero di partecipanti alle iniziative sui temi di orientamento al lavoro Numero di partecipanti alle iniziative sui temi di orientamento al lavoro	Numero di partecipanti alle iniziative sui temi di orientamento al lavoro	N.	>= 15,00 N.
O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità			
Obiettivo operativo O2.01.01 - Attivazione di un percorso di “bonifica” della banca dati Eureka, propedeutico alla sua riprogettazione in chiave moderna (nota Unioncamere 7/12/2020)			
Descrizione	Percorso di pulizia della banca dati degli strumenti metrici		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A057 Numero di titolari metrici dotati di strumentazione Numero di titolari metrici dotati di strumentazione	Numero di titolari metrici dotati di strumentazione	0,00 %	>= 90,00 %
A058 Numero di duplicazioni all'interno di Eureka dovuti a errata comunicazione degli organismi competenti Numero di duplicazioni all'interno di Eureka dovuti a errata comunicazione degli organismi competenti	Numero di duplicazioni all'interno di Eureka dovuti a errata comunicazione degli organismi competenti	%	<= 0,50 %
A059 Numero di strumenti metrici presenti in Eureka sprovvisti di verifica periodica Numero di strumenti metrici presenti in Eureka sprovvisti di verifica periodica	Numero di strumenti metrici presenti in Eureka sprovvisti di verifica periodica	%	<= 0,30 %
Obiettivo operativo O2.01.02 - Salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso il servizio OCRI			
Descrizione	Attivazione nuovo servizio qualificato (OCRI)		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021

A060 Informazioni a imprese e professionisti in tema di prevenzione della crisi d'impresa Informazioni a imprese e professionisti in tema di prevenzione della crisi d'impresa	Informazioni a imprese e professionisti in tema di prevenzione della crisi d'impresa	N.	>= 2,00 N.
A061 Formazione del personale di supporto coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa Formazione del personale di supporto coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	Formazione del personale di supporto coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	N.	>= 1,00 N.
A151 tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio	tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio.		Entro 31/08/2021
Obiettivo operativo O2.01.04 - Favorire una maggior diffusione degli strumenti di risoluzione delle controversie			
Descrizione	Sensibilizzazione allo strumento della mediazione		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A066 n. incentivi per le mediazioni obbligatorie relative ad inadempimenti dovuti alle misure di contenimento COVID n. incentivi per le mediazioni obbligatorie relative ad inadempimenti dovuti alle misure di contenimento COVID	n. incentivi per le mediazioni obbligatorie relative ad inadempimenti dovuti alle misure di contenimento COVID	N.	>= 1,00 N.
A067 numero di mediazioni cui è parte una impresa numero di mediazioni cui è parte una impresa	numero di mediazioni cui è parte una impresa	0,00 %	>= 5,00 %
A068 Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni	Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni	N.	>= 4,00 N.

Obiettivo operativo	O2.01.05 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione		
Descrizione	Semplificazione delle procedure di mediazione		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
[codice] Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni	Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni	N.	>= 4,00 N.
A069 n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio	n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio	N.	>= 4,00 N.
A070 adesioni delle imprese alle procedure di mediazione/numero procedure gestite adesioni delle imprese alle procedure di mediazione/numero procedure gestite	adesioni delle imprese alle procedure di mediazione/numero procedure gestite	%	>= 30,00 %
Obiettivo operativo	O2.01.06 - Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno depositato un marchio nell'anno 2011, al fine di creare un'opportunità di rinnovo veloce e efficiente		
Descrizione	Assistenza per rinnovo dei marchi depositati		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A072 percentuale di lettere inviate agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011 percentuale di lettere inviate agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011	percentuale di lettere inviate agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011	%	>= 98,00 %
A074 Grado di soddisfazione degli utenti interessati al rinnovo del marchio depositato	Grado di soddisfazione degli utenti interessati al rinnovo del marchio depositato	N.	>= 4,00 N.

Grado di soddisfazione degli utenti interessati al rinnovo del marchio depositato			
A073 Tempi di realizzo dell'invio delle lettere agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011 Tempi di realizzo dell'invio delle lettere agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011	Tempi di realizzo dell'invio delle lettere agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011		Entro 01/12/2021
O2.01.07 - Attivazione della procedura di cancellazione d'ufficio secondo le nuove linee guida approvate dal Giudice del registro delle imprese nel dicembre 2020			
Obiettivo operativo			
Descrizione	Procedura di cancellazione d'ufficio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A132 Grado di cancellazione delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dalle linee guida Grado di cancellazione delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dalle linee guida	Grado di cancellazione delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dalle linee guida	0,00 %	>= 50,00 %
A133 Tempi di realizzo di un Sito di progetto con integrazione dell'area del sito camerale per la pubblicazione degli elenchi di imprese Tempi di realizzo di un Sito di progetto con integrazione dell'area del sito camerale per la pubblicazione degli elenchi di imprese	Tempi di realizzo di un Sito di progetto con integrazione dell'area del sito camerale per la pubblicazione degli elenchi di imprese		Entro 01/12/2021
A134 Numero unità di personale coinvolte nella nuova procedura di cancellazione dal registro imprese Numero unità di personale coinvolte nella nuova procedura di cancellazione dal registro imprese	Numero unità di personale coinvolte nella nuova procedura di cancellazione dal registro imprese	N.	>= 2,00 N.
O2.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie Semplificazione e trasparenza			
Obiettivo operativo	O2.02.02 - Attivazione delle procedure di messa a ruolo delle ordinanze 2017 relative ai protesti		

Descrizione	Messa a ruolo delle ordinanze 2017		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A078 Compliance alla norma relativamente alle ordinanze 2017 Compliance alla norma relativamente alle ordinanze 2017	Compliance alla norma relativamente alle ordinanze 2017	fte	ON
A080 Grado di ordinanze 2017 messe a ruolo Grado di ordinanze 2017 messe a ruolo	Grado di ordinanze 2017 messe a ruolo	%	>= 98,00 %
A079 Tempi di realizzo della messa a ruolo delle ordinanze 2017 Tempi di realizzo della messa a ruolo delle ordinanze 2017	Tempi di realizzo della messa a ruolo delle ordinanze 2017		Entro 30/11/2021
Obiettivo operativo O2.02.03 - Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del Diritto Annuale 2017			
Descrizione	Emissione a ruolo del Diritto Annuale 2017		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A081 Estrazione delle posizioni debitorie e controllo elenchi propedeutici relativamente al DA2017 Estrazione delle posizioni debitorie e controllo elenchi propedeutici relativamente al DA2017	Estrazione delle posizioni debitorie e controllo elenchi propedeutici relativamente al DA2017	fte	ON
A082 Tempi di realizzo della emissione a ruolo del DA2017 Tempi di realizzo della emissione a ruolo del DA2017	Tempi di realizzo della emissione a ruolo del DA2017		Entro 31/10/2021
A083 Grado di posizioni controllate relativamente ai DA delle imprese partecipanti Grado di posizioni controllate relativamente ai DA delle imprese partecipanti	Grado di posizioni controllate relativamente ai DA delle imprese partecipanti	%	>= 70,00 %
Obiettivo operativo O2.02.04 - Potenziamento delle attività finalizzate alla creazione e al successivo supporto di startup innovative			
Descrizione	Attività di supporto alle startup		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021

A010 Numero nuove start up innovative create nell'anno Numero nuove start up innovative create nell'anno <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero nuove start up innovative create nell'anno	N.	>= 4,00 N.
A0136 Numero newsletter o incontri organizzati per pubblicizzare il servizio di creazione di startup innovative Numero newsletter o incontri organizzati per pubblicizzare il servizio di creazione di startup innovative <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero newsletter o incontri organizzati per pubblicizzare il servizio di creazione di startup innovative	N.	>= 2,00 N.
A0135 Definizione formale della procedura in GDrive con il coinvolgimento dell'ufficio AQI Definizione formale della procedura in GDrive con il coinvolgimento dell'ufficio AQI <i>(Tipologia: Efficienza)</i>	Definizione formale della procedura in GDrive con il coinvolgimento dell'ufficio AQI	0,00 N.	= 1,00 N.
Obiettivo operativo O2.02.05 - Promozione dei servizi erogati dall'ufficio Comacchio attraverso una valutazione delle esigenze delle imprese del basso ferrarese anche a seguito della crescente presenza di utenti			
Descrizione	Monitoraggio funzionamento ufficio di Comacchio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A141 Numero di utenti dello sportello di Comacchio Numero di utenti dello sportello di Comacchio <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Numero di utenti dello sportello di Comacchio	N.	>= 300,00 N.
A142 Numero di CNS rilasciate dallo sportello di Comacchio Numero di CNS rilasciate dallo sportello di Comacchio <i>(Tipologia: Volume)</i>	Numero di CNS rilasciate dallo sportello di Comacchio	N.	>= 200,00 N.
A143 Grado di soddisfazione dell'utenza di Comacchio Grado di soddisfazione dell'utenza di Comacchio <i>(Tipologia: Qualità)</i>	Grado di soddisfazione dell'utenza di Comacchio	N.	>= 4,00 N.

O3.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione				
Obiettivo operativo	O3.01.01 - Ampliare l'offerta dei servizi, incrementando la conoscenza delle opportunità a sostegno dei progetti di internazionalizzazione e delle imprese			
Descrizione	Progetti di internazionalizzazione			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	
A084 creare sul sito una sezione dove pubblicare una selezione delle opportunità di affari più interessanti creare sul sito una sezione dove pubblicare una selezione delle opportunità di affari più interessanti	creare sul sito una sezione dove pubblicare una selezione delle opportunità di affari più interessanti	fte		SI
A085 aggiornamento degli annunci, da veicolare tramite la newsletter "Ferrara economica" aggiornamento degli annunci, da veicolare tramite la newsletter "Ferrara economica"	aggiornamento degli annunci, da veicolare tramite la newsletter "Ferrara economica"	N.	= 12,00 N.	
A086 Organizzare eventi informativi con i partner del Patto per l'Export (SACE – SIMEST) Organizzare eventi informativi con i partner del Patto per l'Export (SACE – SIMEST)	Organizzare eventi informativi con i partner del Patto per l'Export (SACE – SIMEST)	N.	>= 2,00 N.	
Obiettivo operativo	O3.01.03 - Potenziamento della procedura di stampa in azienda per i Certificati di origine anche per le imprese del bacino dell'Alto Ferrarese			
Descrizione	Potenziamento della stampa in azienda dei CO			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021	
A138 Numero imprese dell'alto ferrarese che hanno attivato la stampa in azienda dei CO Numero imprese dell'alto ferrarese che hanno attivato la stampa in azienda dei CO	Numero imprese dell'alto ferrarese che hanno attivato la stampa in azienda dei CO	N.	>= 6,00 N.	

A139 Numero sessioni formative organizzate per pubblicizzare il servizio di stampa in azienda per le imprese dell'alto Ferrarese Numero sessioni formative organizzate per pubblicizzare il servizio di stampa in azienda per le imprese dell'alto Ferrarese	Numero sessioni formative organizzate per pubblicizzare il servizio di stampa in azienda per le imprese dell'alto Ferrarese	N.	>= 2,00 N.
A140 Numero CO stampati in azienda nell'anno Numero CO stampati in azienda nell'anno	Numero CO stampati in azienda nell'anno	N.	>= 20,00 N.
O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati Comunicazione			
Obiettivo operativo	O4.01.01 - Comunicare in modo efficace alle imprese e stakeholders i vantaggi per l'economia del territorio anche conseguenti all'accorpamento		
Descrizione	Saper comunicazione verso l'esterno		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A019 numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno <i>(Tipologia: Volume)</i>	F015	N.	>= 355,00 N.
A091 grado di soddisfazione dell'utenza sul servizio URP grado di soddisfazione dell'utenza sul servizio URP	grado di soddisfazione dell'utenza sul servizio URP	N.	>= 4,00 N.
A092 Numero di comunicati fatti congiuntamente con la camera di commercio di Ravenna Numero di comunicati fatti congiuntamente con la camera di commercio di Ravenna	Numero di comunicati fatti congiuntamente con la camera di commercio di Ravenna	N.	>= 3,00 N.

O4.02 - Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi Gestione strategica e qualità			
O4.02.02 - Miglioramento, anche attraverso procedure di revisione volte ad uniformare il ciclo della performance con la Camera di commercio di Ravenna delle attività connesse alla valutazione della performance			
Obiettivo operativo	Gestione ciclo della performance		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A097. Numero documenti redatti in merito alla perfomance. Numero documenti redatti in merito alla perfomance.	Numero documenti redatti in merito alla perfomance.	N.	>= 3,00 N.
A098. Definizione di una matrice di confronto tra i 2 sistemi Performance e di valutazione Definizione di una matrice di confronto tra i 2 sistemi Performance e di valutazione	Definizione di una matrice di confronto tra i 2 sistemi Performance e di valutazione.	fte	ON
A096. Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione. Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione.	Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione.		Entro 01/07/2021
O4.03 - Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento Integrazione organizzativa			
Obiettivo operativo	O4.03.01 - Comunicare e formare in modo efficace il personale per la gestione del nuovo strumento di protocollo anche conseguente all'accorpamento		
Descrizione	Gestione nuovo strumento di protocollo		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A099 Numero uffici coinvolti nel servizio del nuovo protocollo Numero uffici coinvolti nel servizio del nuovo protocollo	Numero uffici coinvolti nel servizio del nuovo protocollo	N.	>= 6,00 N.
A100 Numero di protocolli annullati a seguito di errato inserimento di protocollo	Numero di protocolli annullati a seguito di errato inserimento di protocollo	N.	<= 20,00 N.

Numero di protocolli annullati a seguito di errato inserimento di protocollo			
A101 Numero di sessioni formative svolte al personale sul nuovo protocollo Numero di sessioni formative svolte al personale sul nuovo protocollo	Numero di sessioni formative svolte al personale sul nuovo protocollo	N.	>= 2,00 N.
Obiettivo operativo O4.03.02 - Finalizzare le attività volte a consolidare la modalità di lavoro in Smart Working, rendendola efficace per tutti i dipendenti sia dal punto di vista degli spazi che delle attrezzature			
Descrizione	Gestione delle attività di lavoro agile		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A102 Percentuale di dipendenti in possesso di attrezzature di smart working fornito dalla camera Percentuale di dipendenti in possesso di attrezzature di smart working fornito dalla camera	Percentuale di dipendenti in possesso di attrezzature di smart working fornito dalla camera	69,00 %	>= 90,00 %
A103 Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota	Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota	N.	>= 100,00 N.
A104 Riduzione percentuale di attrezzature fisse presente in Camera Riduzione percentuale di attrezzature fisse presente in Camera	Riduzione percentuale di attrezzature fisse presente in Camera	%	>= 30,00 %
Obiettivo operativo O4.03.04 - Predisposizione di tutta la documentazione amministrativa finalizzata a fornire la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Camera di Ferrara			
Descrizione	Predisposizione documentazione economica e finanziaria camerale		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A108	Numero documenti economici e finanziari sulla situazione	N.	>= 5,00 N.

Numero documenti economici e finanziari sulla situazione della Camera	della Camera		
Numero documenti economici e finanziari sulla situazione della Camera	della Camera		
A109 tempi di realizzo dei documenti economici e finanziari della camera tempi di realizzo dei documenti economici e finanziari della camera	tempi di realizzo dei documenti economici e finanziari della camera		alla data di insediamento del
A110 Compliance dei revisori sui documenti economici e finanziari della camera Compliance dei revisori sui documenti economici e finanziari della camera	Compliance dei revisori sui documenti economici e finanziari della camera	fte	ON
Obiettivo operativo O4.03.05 - Finalizzazione del processo di predisposizione dei fascicoli personali dei dipendenti			
Descrizione	Predisposizione dei fascicoli del personale		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A111 Numero di fascicoli predisposti rispetto al numero di dipendenti Numero di fascicoli predisposti rispetto al numero di dipendenti	Numero di fascicoli predisposti rispetto al numero di dipendenti	%	>= 90,00 %
A112 Grado di digitalizzazione della documentazione dei fascicoli del personale camerale Grado di digitalizzazione della documentazione dei fascicoli del personale camerale	Grado di digitalizzazione della documentazione dei fascicoli del personale camerale	%	>= 80,00 %
A113 Tempi di realizzazione dei fascicoli del personale Tempi di realizzazione dei fascicoli del personale	Tempi di realizzazione dei fascicoli del personale		Entro 31/10/2021
Obiettivo operativo O4.03.07 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di			

	commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni nei siti		
Descrizione	Gestione procedure finalizzate al rinnovo degli organi della Camera		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A117 studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi		Entro 31/10/2021
A118 riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	N.	>= 10,00 N.
A119 approvazione delle procedure e degli adempimenti finalizzati al buon funzionamento degli organi politici della Camera approvazione delle procedure e degli adempimenti finalizzati al buon funzionamento degli organi politici della Camera	approvazione delle procedure e degli adempimenti finalizzati al buon funzionamento degli organi politici della Camera		Entro 01/12/2021
Obiettivo operativo	04.03.10 - Riorganizzazione dello sportello Certificati e Visure e vidimazione libri attraverso una gestione in team del servizio		
Descrizione	Gestione sportello rilasci visure e libri		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
A126 Numero persone coinvolte nella gestione dello sportello visure Numero persone coinvolte nella gestione dello sportello visure	Numero persone coinvolte nella gestione dello sportello visure	N.	>= 3,00 N.
A127 Numero sessioni formative organizzate per la gestione dello sportello visure	Numero sessioni formative organizzate per la gestione dello sportello visure	N.	>= 2,00 N.

Numero sessioni formative organizzate per la gestione dello sportello visure			
A128			
Grado di soddisfazione dell'utenza dello sportello visure	Grado di soddisfazione dell'utenza dello sportello visure	N.	>= 4,00 N.
Grado di soddisfazione dell'utenza dello sportello visure			

3.3 Analisi di genere

Il D.lgs 150/2009, all'art. 10 co. 1 lett. b, prevede di accludere alla Relazione sulla performance il cd «Bilancio di genere». A partire da questa annualità sono stati inseriti nel Piano alcuni obiettivi in chiave di genere e di *diversity management* che saranno in seguito rendicontati con la Relazione.

Prima di riportare gli obiettivi legati alla prospettiva "di genere", si ritiene necessario evidenziare elementi elementi di contesto risportati nella tabella sottostante.

Principali indicatori dell'analisi di genere (anni 2018-2020)

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
% di Dirigenti donne	0	0	0
% di Donne rispetto al totale del personale	71	71	69
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	71	71	69
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	30.005	30.000	30.000
Età media del personale femminile	53	57	59
Età media del personale maschile	51	51	52
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	30	30	33
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	56	56	62
% di personale femminile che ha fruito di congedi parentali e legge 104/92	20	16	17
% di personale maschile che ha fruito di congedi parentali e legge 104/92	12	12	6

OBIETTIVI DI GENERE E DIVERSITY MANAGEMENT,

monitorati al di fuori della Performance

OBIETTIVO 1

Descrizione	Attivare procedure che consentano di incrementare la partecipazione del personale femminile e di quello disabile a corsi di formazione	
Risorse economiche	nell'ambito del conto "Formazione del personale anno 2020"	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
01	personale femminile e disabile partecipante / personale femminile e disabile in servizio	>= 50%
02	n. proposte formative richieste dal personale femminile e disabile / n. totale delle proposte	>= 40%

OBIETTIVO 2

Descrizione	Incrementare il numero di personale femminile nella composizione di commissioni e/o comitati	
Risorse economiche	solo risorse umane	
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1
03	Sommatoria personale femminile partecipante in commissioni e o comitati /sommatoria dei componenti.	>= 30%
04	iniziativa destinate all'imprenditoria femminile/totale iniziative	>= 5%

4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi individuali rappresentano l'ultimo passaggio nell'ambito della declinazione del Piano della performance. Vengono attribuiti direttamente alla competenza e responsabilità del personale dirigente e al personale incaricato di posizione organizzativa.

Gli obiettivi individuali che qui si rappresentano sono stati declinati in attinenza agli obiettivi operativi al fine di delineare un percorso omogeneo e coerente dell'intera attività dell'Ente. Si vorrebbe fosse chiaro e lineare l'obiettivo complessivo a cui la Camera di commercio vuole tendere. In considerazione all'enfasi che le disposizioni normative - da ultimo dlgs. 74/2017 - hanno attribuito alla performance organizzativa, a decorrere da presente Piano si è deciso - in via sperimentale - di non inserire nel Piano gli obiettivi individuali nell'Albero della Performance al fine di renderlo più snello.

Giannattasio Mauro - Segretario Generale		
Obiettivo individuale	O1.06.01 - Promuovere attività di formazione finalizzate all'orientamento al lavoro e alle professioni anche attraverso strutture del sistema camerale INDIVIDUALE Responsabile gestione Area Segretario Generale	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A051 - Numero di studenti partecipanti ai laboratori di certificazione digitale organizzati in collaborazione con DINTEC Numero di studenti partecipanti ai laboratori di certificazione digitale organizzati in collaborazione con DINTEC	A051 Numero di studenti partecipanti ai laboratori di certificazione digitale organizzati in collaborazione con DINTEC	>= 10,00 N.
A052 - numero laboratori organizzati in collaborazione con DINTEC per la certificazione digitale numero laboratori organizzati in collaborazione con DINTEC per la certificazione digitale	A052 numero laboratori organizzati in collaborazione con DINTEC per la certificazione digitale	>= 5,00 N.
A053 - grado di soddisfazione degli attori coinvolti nei laboratori organizzati con DINTEC grado di soddisfazione degli attori coinvolti nei laboratori organizzati con DINTEC	A053 grado di soddisfazione degli attori coinvolti nei laboratori organizzati con DINTEC	>= 4,00 N.
Obiettivo individuale	O3.01.02 - Promuovere attività di formazione finalizzate alla conoscenza delle tematiche in materia di internazionalizzazione INDIVIDUALE Responsabile ufficio estero	

Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A087 - Numero imprese partecipanti alle iniziative sviluppate dalla camera in tema di internazionalizzazione Numero imprese partecipanti alle iniziative sviluppate dalla camera in tema di internazionalizzazione	A087 Numero imprese partecipanti alle iniziative sviluppate dalla camera in tema di internazionalizzazione	>= 50,00 N.
A088 - Numero di seminari anche online organizzati dalla camera in materia di internazionalizzazione Numero di seminari anche online organizzati dalla camera in materia di internazionalizzazione	A088 Numero di seminari anche online organizzati dalla camera in materia di internazionalizzazione	>= 2,00 N.
A089 - grado di soddisfazione delle imprese in materia di export grado di soddisfazione delle imprese in materia di export	A089 grado di soddisfazione delle imprese in materia di export	>= 4,00 N.
Obiettivo individuale	04.03.08 - Consolidare le attività svolte dal gruppo AUDIT superiore sull'anticorruzione INDIVIDUALE Responsabile Area Segretario Generale	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A120 - Numero riunioni effettuate dal gruppo AUDIT Numero riunioni effettuate dal gruppo AUDIT	A120 Numero riunioni effettuate dal gruppo AUDIT	>= 2,00 N.
A121 - Grado schede controllate relative alle procedure adottate dagli uffici dal gruppo AUDIT Grado schede controllate relative alle procedure adottate dagli uffici dal gruppo AUDIT	A121 Grado schede controllate relative alle procedure adottate dagli uffici dal gruppo AUDIT	>= 4,00 N.
A122 - Report prodotti dal gruppo AUDIT Report prodotti dal gruppo AUDIT	A122 Report prodotti dal gruppo AUDIT	>= 1,00 N.
Obiettivo individuale	04.03.11 - Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato [descrizione]	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A147 - Grado di personale in SW	A147 Grado di personale in SW	>= 50,00 %

rispetto al totale Grado di personale in SW rispetto al totale	rispetto al totale	
A148 - Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW	A148 Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW	>= -5,00 %
A149 - Numero mnonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento obiettivi Numero mnonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento obiettivi	A149 Numero mnonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento obiettivi	>= 3,00 N.
A150 - Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction	A150 Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction	>= 3,00 N.

Pirazzini Maurizio - Dirigente		
Obiettivo individuale	O2.02.01 - Attivazione delle procedure previste dalla recente legge di bilancio in materia di protesti INDIVIDUALE Responsabile Protesti	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 30,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A075 - Attivazione della procedura in materia di protesti come previsto dalla legge di bilancio Attivazione della procedura in materia di protesti come previsto dalla legge di bilancio	A075 Attivazione della procedura in materia di protesti come previsto dalla legge di bilancio	= 1,00 N.
A076 - Tempi di realizzo dell'adeguamento delle procedure in materia di protesti Tempi di realizzo dell'adeguamento delle procedure in materia di protesti	A076 Tempi di realizzo dell'adeguamento delle procedure in materia di protesti	Entro 30/11/2021

A077 - Percentuale di posizioni regolarizzate in materia di protesti Percentuale di posizioni regolarizzate in materia di protesti	A077 Percentuale di posizioni regolarizzate in materia di protesti	>= 98,00 %
Obiettivo individuale	O2.02.06 - Ampliamento del presidio degli uffici decentrati di Cento e Comacchio anche attraverso interlocuzioni con gli attori interessati ai servizi della Camera di commercio verso le imprese del territorio [descrizione]	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 30,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A144 - Numero di monitoraggi effettuati nell'anno relativo al numero di utenti agli sportelli decentrati	A144 - Numero di monitoraggi effettuati nell'anno	>= 4 monitoraggi
A145 - Numero di interlocuzioni con i comuni o le associazioni del territorio in merito al funzionamento degli uffici decentrati	A145 - Numero di interlocuzioni con i comuni o le associazioni del territorio	>= 2
A146 - Grado di soddisfazione dell'utenza di Cento	A146 - CSI	4 su 5
Obiettivo individuale	O4.03.11 - Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato [descrizione]	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 40,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A147 - Grado di personale in SW rispetto al totale Grado di personale in SW rispetto al totale	A147 Grado di personale in SW rispetto al totale	>= 50,00 %
A148 - Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW	A148 Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW	>= -5,00 %
A149 - Numero mmonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento	A149 Numero mmonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento	>= 3,00 N.

obiettivi Numero mnonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento obiettivi	obiettivi	
A150 - Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction	A150 Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction	>= 3,00 N.

Sandri Cristina - P.O.		
Obiettivo individuale	04.03.03 - Implementazione e monitoraggio del lavoro agile, anche in relazione alle disposizioni di cui all'art. 263 DL 34/2020 INDIVIDUALE Responsabile Risorse e Patrimonio	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A105 - Riduzione dei costi di funzionamento che impattano sullo smart working (utenze, buoni pasto, cancelleria) rispetto al 2019 Riduzione dei costi di funzionamento che impattano sullo smart working (utenze, buoni pasto, cancelleria) rispetto al 2019	A105 Riduzione dei costi di funzionamento che impattano sullo smart working (utenze, buoni pasto, cancelleria) rispetto al 2019	<= -10,00 %
A106 - Diminuzione assenze del personale nell'anno 2021 rispetto al 2019 Diminuzione assenze del personale nell'anno 2021 rispetto al 2019	A106 Diminuzione assenze del personale nell'anno 2021 rispetto al 2019	<= -5,00 %
A107 - Percentuale di personale in SW Percentuale di personale in SW	A107 Percentuale di personale in SW	>= 50,00 %
Obiettivo individuale	04.03.09 - Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza , di prevenzione della corruzione e privacy Individuale Responsabile Risorse e Patrimonio	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A123 - Redazione dei documenti obbligatori in merito alla trasparente Redazione dei documenti obbligatori	A123 Redazione dei documenti obbligatori in merito alla trasparente	>= 5,00 N.

in merito alla trasparente		
A124 - Aggiornamento della documentazione relativa alla privacy Aggiornamento della documentazione relativa alla privacy	A124 Aggiornamento della documentazione relativa alla privacy	Entro 31/12/2021
A125 - Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy	A125 Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy	= 0,00 N.

Migliari Andrea - P.O.		
Obiettivo individuale	O1.04.01 - Realizzazione di un nuovo percorso legato a "Eccellenze in digitale" dedicato alla formazione delle imprese turistiche INDIVIDUALE Servizio Qualità e Comunicazione	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A042 - numero incontri con imprese sulla digitalizzazione numero incontri con imprese sulla digitalizzazione	A042 numero incontri con imprese sulla digitalizzazione	>= 10,00 N.
A043 - numero check-up imprese numero check-up imprese	A043 numero check-up imprese	>= 20,00 N.
A044 - Numero informative pubblicate in merito a Eccellenze in digitale durante l'anno Numero informative pubblicate in merito a Eccellenze in digitale durante l'anno	A044 Numero informative pubblicate in merito a Eccellenze in digitale durante l'anno	>= 3,00 N.
Obiettivo individuale	O4.02.01 - Miglioramento del processo comunicativo verso l'esterno, potenziando i servizi e le comunicazioni alle imprese INDIVIDUALE Responsabile servizio Comunicazione	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A093 - numero comunicati fatti dalla camera nell'anno numero comunicati fatti dalla camera nell'anno	A093 numero comunicati fatti dalla camera nell'anno	>= 40,00 N.
A094 - numero newsletter elaborate dalla camera nell'anno	A094 numero newsletter elaborate dalla camera nell'anno	>= 10,00 N.

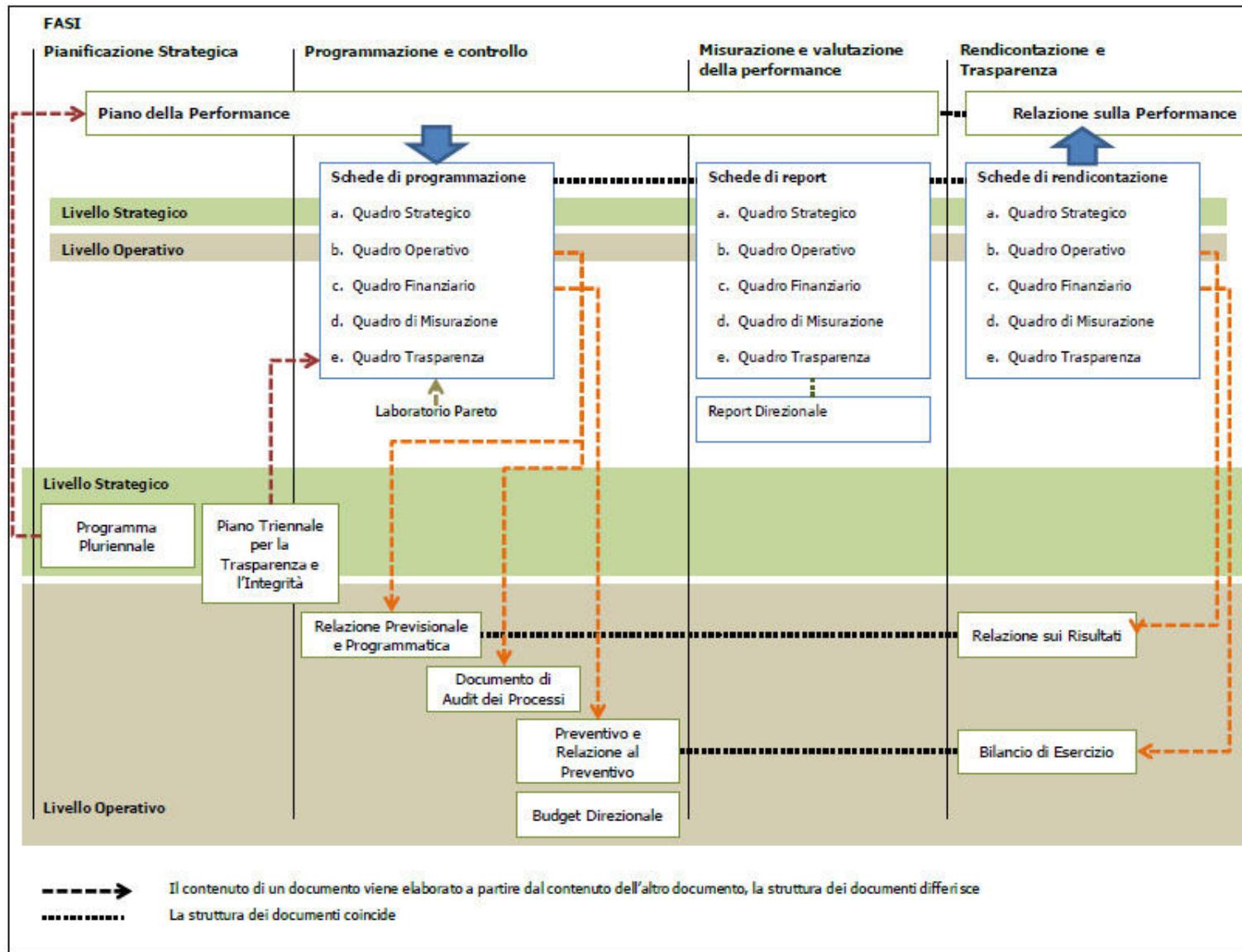
numero newsletter elaborate dalla camera nell'anno		
A095 - Numero di imprese iscritte alla newsletter Numero di imprese iscritte alla newsletter	A095 Numero di imprese iscritte alla newsletter	> 2,00 %

Tarabbia Laura - Alta Professionalità		
Obiettivo individuale	O2.01.03 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di allerta e di composizione della crisi (OCRI) INDIVIDUALE Servizio di Mediazione	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A063 - Formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa Formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	A063 Formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	>= 1,00 N.
A064 - Informatizzazione del servizio OCRI Informatizzazione del servizio OCRI	A064 Informatizzazione del servizio OCRI	>= 70,00 N.
A065 - tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	A065 tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	Entro 31/08/2021
Obiettivo individuale	O4.03.06 - Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori INDIVIDUALE Responsabile Servizio Mediazione	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 50,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
A114 - Numero di regolamenti e documenti legati all'ufficio	A114 Numero di regolamenti e documenti legati all'ufficio	>= 2,00 N.

mediazione creati in sinergia tra Ferrara e Ravenna Numero di regolamenti e documenti legati all'ufficio mediazione creati in sinergia tra Ferrara e Ravenna	mediazione creati in sinergia tra Ferrara e Ravenna	
A115 - Numero di incontri/meet/riunioni effettuate con il personale di Ravenna Numero di incontri/meet/riunioni effettuate con il personale di Ravenna	A115. Numero di incontri/meet/riunioni effettuate con il personale di Ravenna	>= 4,00 N.
A116 - Grado di coinvolgimento del personale nella riorganizzazione dell'ufficio Grado di coinvolgimento del personale nella riorganizzazione dell'ufficio	A116 Grado di coinvolgimento del personale nella riorganizzazione dell'ufficio	

IL PROCESSO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa della Camera di Commercio



Sulla base delle priorità strategiche definite nel Programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente ed avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Piano della Performance, approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni anno, è, dunque, la conclusione di un lungo percorso, sintetizzabile con la tabella presente nell'immagine successiva.

N.	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Ore uomo	ARCO TEMPORALE da luglio a gennaio					
				L	S	O	N	D	G
1	Avvio del processo di elaborazione del Piano	Segretario generale, dirigenza e P.O.	5	X					
2	Coinvolgimento stakeholder per condivisione linee strategiche	Segretario generale, dirigenza e Organi	5		x				
3	Definizione linee di indirizzo strategiche del Piano	Segretario generale, dirigenza , Giunta	10		x	x			
4	Approvazione RPP e Preventivo in coerenza con gli indirizzi del Piano	Segretario generale e Giunta	10			x	x		
5	Predisposizione schede di programmazione con definizione degli obiettivi	Segretario generale, dirigenza e P.O.	216			x	x	x	
6	Elaborazione e approvazione budget direzionale	Segretario generale, dirigenza e P.O.	216			x	x	x	
7	Invio del Piano all'OIV	Segretario generale e OIV	1						x
8	Approvazione del Piano e adozione	Segretario generale e Giunta	10						x
9	Assegnazione obiettivi organizzativi e individuali a dirigenza	Segretario generale e Giunta	10						x
10	Assegnazione obiettivi organizzativi e individuali alle P.O.	Segretario generale e dirigenza	10						x
11	Assegnazione obiettivi al personale	Segretario generale, dirigenza e P.O.	5						x
12	Pubblicazione del Piano sul sito	Struttura dell'Ente	1						x

AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nel corso del 2021, nell'ottica del miglioramento continuo, si cercherà di rendere il più efficace possibile l'esame della reportistica, avendo particolare cura nel rendere immediatamente intellegibile il "cruscotto aziendale" che rappresenta la Performance complessiva della Camera di commercio.

Si ritiene possa essere uno strumento utile per la configurazione organizzativa dell'Ente:

- per la gestione puntuale delle funzioni attribuite dal dlgs. 219/2016;
- per la gestione ottimale delle risorse umane sia in termini di competenza e capacità, sia in termini di dimensione organizzativa;
- per la definizione della strategia da adottare sia in caso di riavvio del processo di accorpamento sia in caso di rinnovo degli Organi, in prorogatio dal mese di aprile 2019.

TRASPARENZA

Ai sensi del D.Lgs. 33/2013 il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella sezione "Amministrazione trasperente / Performance" aggiornato con le modifiche apportate dal D.Lgs.97/2016.

5. IL LAVORO AGILE

5.1 PREMESSA

Si deve all'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 l'introduzione nelle Amministrazione Pubbliche del lavoro agile, che doveva avvenire mediante l'adozione di misure organizzative, ad invarianza di oneri, che consentissero, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove richiesto, di avvalersi di tale modalità per lo svolgimento del loro lavoro.

La Camera di commercio di Ferrara prima della fase emergenziale non aveva ancora sperimentato la modalità di lavoro agile per il proprio personale, non essendo mai pervenuta richiesta di attivazione.

Nel 2020, l'evolversi della situazione epidemiologica da Covid-19 ha condotto all'adozione di numerosi interventi normativi, sia di rango primario sia secondario, con l'obiettivo di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali delle pubbliche amministrazioni e, al tempo stesso, di favorire soluzioni lavorative che potessero ridurre occasioni, anche al di fuori degli uffici, di potenziale esposizione a cause di contagio.

In tal senso è intervenuto :

- l'articolo 87 del D.L. 18/2020 convertito in legge 27/2020, che prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, ha consentito alle Amministrazioni pubbliche di applicare il lavoro agile, quale modalità ordinaria emergenziale, a tutto il personale , garantendo i servizi indifferibili ed essenziali;
- l'articolo 263 del D.L. 34/2020, convertito con modificazioni nella legge 77/2020 e da ultimo dall'articolo 19 del D.L. 183/2020 che:
 - *al comma 1* proroga le disposizioni in deroga in materia di lavoro agile al 31 marzo 2021 e dispone che almeno il 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte da remoto siano in lavoro agile;
 - *al comma 4 bis* dispone che le amministrazioni pubbliche redigano, entro il 31 gennaio di ogni anno e sentite le OO.SS., il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), quale sezione del Piano della performance. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano,

oltre a numerosi e specifici Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri e Decreti del Ministro della Funzione Pubblica, da ultimo, rispettivamente, 13 gennaio 2021 (proroga al 30 aprile dello stato di emergenza) e D.M. 23 dicembre 2020.

A seguito dell'emergenza sanitaria, dal mese di marzo 2020 questo Ente ha attivato la modalità di lavoro agile e riorganizzato l'erogazione dei servizi all'utenza secondo le modalità emergenziali.

La Camera di commercio di Ferrara si trova ora nella condizione di valutare l'adozione del P.O.L.A. o, alternativamente, proseguire con la gestione del lavoro agile sulla base delle disposizioni in deroga imposte dalla situazione emergenziale, prorogata, al momento, al 31 marzo 2021.

Si tratta di un Piano che deve essere assolutamente considerato come un documento programmatico, in quanto coinvolge l'intera organizzazione (organi, dirigenti, posizioni organizzative, dipendenti, organizzazioni sindacali, utenza, ...) e deve costituire la base per la transizione dall'emergenza all'ordinarietà del lavoro agile.

Il principale ostacolo che si frappone per la stesura è determinato dall'incertezza dell'evoluzione dei tempi di riavvio delle procedure di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna. A ciò si aggiunge che sono in corso di definizione, da parte di Unioncamere nazionale, delle linee guida per il sistema camerale, al fine di consentire una uniformità di decisioni e di comportamenti a fronte degli stessi processi e delle stesse attività.

Con il presente documento si intende, quindi, delineare una prima pianificazione delle fasi dell'organizzazione del lavoro agile in Camera di commercio, che si basa necessariamente sull'esperienza in corso, largamente influenzata dall'emergenza sanitaria, ma che consente una prima applicazione del lavoro agile nell'organizzazione.

5.2 LE MISURE ORGANIZZATIVE INTRAPRESE

In ottemperanza alle norme per il contrasto ed il contenimento dell'epidemia, questa Camera di commercio ha assicurato, nel periodo marzo 2020-ottobre 2020, lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, in deroga, in particolare, agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui agli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017.

Ciascun lavoratore agile ha alternato giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità, senza maggiori carichi di lavoro e con tempi adeguati di riposo e di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, anche alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza.

Nella rotazione del personale, la Camera di commercio di Ferrara ha fatto riferimento a criteri di priorità che considerassero anche le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente, della presenza di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, ma anche del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

Il calcolo del limite di almeno il 50% del personale in servizio da utilizzare in modalità di lavoro agile è stato inteso, anche attraverso il ricorso a modalità di interlocuzione programmata con l'utenza ed in conformità con l'articolo 263, comma 1, del decreto legge n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dall'articolo 1, comma 1, della legge n. 77/2020, cumulativamente riferito alle unità di personale camerale dirigente e non dirigente in servizio, al netto delle unità lavorative dichiarate "fragili".

Le assenze dalla sede per missioni o servizio, ferie e congedi sono state conteggiate, ai fini del lavoro non effettuato in presenza, al pari delle giornate lavorate da remoto.

La Camera di commercio nella gestione emergenziale ha sempre garantito e presidiato le relazioni sindacali.

Fase 1

Dal 13 marzo 2020 al 5 luglio 2020	Apertura al pubblico	Media Personale in presenza	Media Personale in lavoro agile
	martedì, giovedì, venerdì	10 unità	42 unità

Fase 2

Dal 6 luglio 2020 al 13 settembre 2020	Apertura al pubblico	Media Personale in presenza	Media Personale in lavoro agile
	Dal lunedì al venerdì	22 unità	29 unità

Fase 3

Dal 14 settembre 2020 al 31 dicembre 2020	Apertura al pubblico	Media Personale in presenza	Media Personale in lavoro agile
	Dal lunedì al venerdì	24 unità	26 unità

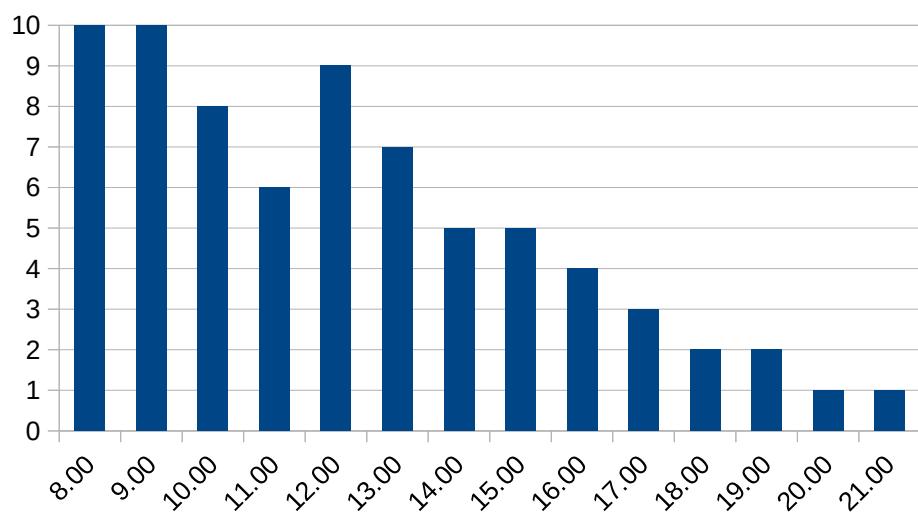
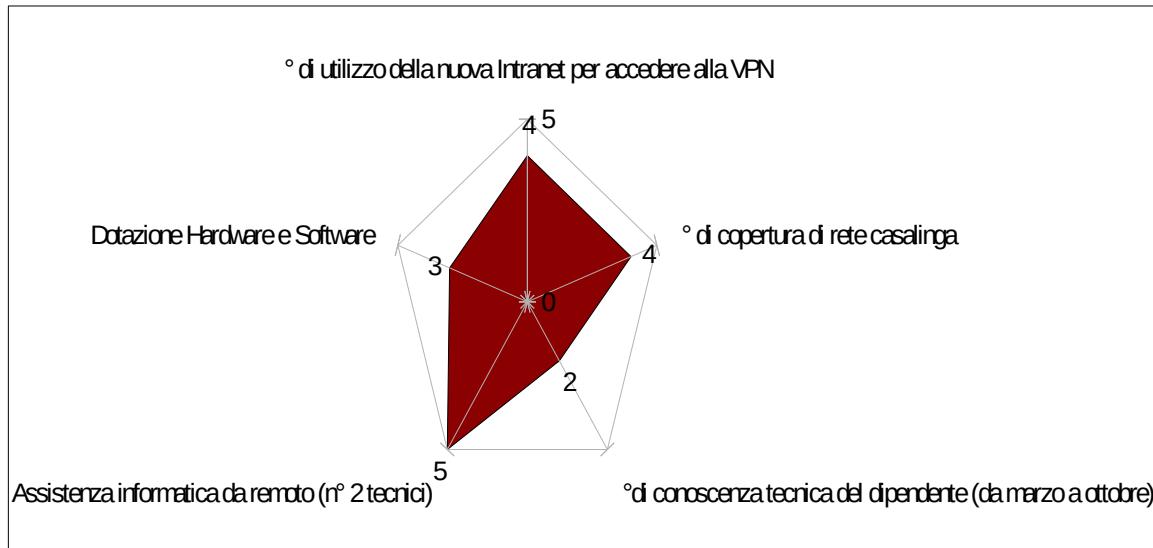
LA DOTAZIONE TECNOLOGICA

A tutto il personale è stato assegnato un PC portatile, dotato di telecamera e microfono e con collegamento VPN attraverso Infocamere, società del sistema camerale. In tal modo tutto il personale è stato, da subito, ed è tuttora in grado di svolgere da remoto ogni attività a cui è preposto.

Grazie all'intenso lavoro di digitalizzazione intrapreso da diversi anni dal sistema camerale, le Camere di commercio, ed anche quella di Ferrara, si trovano in una posizione di avanguardia sul fronte digitale. Sono davvero pochi processi che si basano ancora su documentazione esclusivamente cartacea.

Tutto il personale è formato e costantemente aggiornato sulle tecnologie informatiche in uso nell'Ente, grazie ad una intensa attività effettuata dai due unità preposte ai servizi informatici che hanno, tra le altre, attivato il programma denominato "iperius" per garantire una assistenza da remoto a tutto il personale, utilizzato la intranet camerale per aggiornare continuamente il personale sulla fruizione dei programmi e relativi aggiornamenti.

Infine è stato richiesto al personale di attivare la deviazione sulle utenze personali delle chiamate indirizzate ai rispettivi numeri d'ufficio, garantendo periodi di disconnessione, ma fornendo continuità di risposta all'utenza.



Allo scopo di evitare situazioni di isolamento lavorativo, sono stati utilizzati, inoltre, strumenti informatici dedicati alla collaborazione, tra i quali Google Hangouts Meet, Zoom Whatsapp, ecc..

E' proseguita, infine, l'attività di formazione rivolta al personale camerale.

	Numero corsi	Personale partecipante
Corsi Unioncamere (gratuiti)	8	99
Corsi a pagamento	4	7

5.3 Gli obiettivi da perseguire

Un processo di introduzione del lavoro agile adeguatamente governato, genera ricadute positive a più livelli. Se sul fronte dei lavoratori coinvolti gli impatti hanno riguardato un aumento del benessere, della qualità della vita e della soddisfazione, nell'organizzazione i benefici sono stati generati da un modello di leadership rinnovato, che ha impattato positivamente e a vari livelli sulla produttività e sulla qualità dei servizi erogati. Una gestione flessibile del lavoro, che riduce gli spostamenti e porta ad una ottimizzazione degli spazi nelle sedi di lavoro, ha avuto delle ricadute positive anche sul territorio: questi (ad oggi minimi) impatti ambientali hanno certamente un valore sul fronte della responsabilità sociale che ciascuna organizzazione, compresa la Camera di commercio, può esercitare a favore del contesto in cui opera.

Non c'è dubbio che al netto delle necessità legate all'emergenza sanitaria in corso, la sperimentazione del lavoro agile abbia, sin qui:

- rafforzato i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance;
- posto le basi per un'analisi/revisione preliminare dei processi e delle attività, per individuare quali contenuti e quali funzioni si prestino meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro;
- dato il via ad indagini periodiche sulla domanda di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group);
- contribuito a valutare con maggiore efficacia l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'Ente.

Gli obiettivi che si intendono conseguire nel corso dei prossimi mesi riguardano:

- l'individuazione dei benefici che si vogliono ottenere in termini di conciliazione di tempi di vita lavoro, risparmio di spese di funzionamento;
- la verifica della preparazione, capacità e responsabilizzazione del personale coinvolto anche attraverso il grado di coinvolgimento sulle attività lavorative;
- la definizione dell'organizzazione in maniera strutturata in relazione a numero di posizioni coinvolte, strumentazione tecnologica a disposizione, impulso alla digitalizzazione, riorganizzazione degli spazi di lavoro, messa a reddito di locali resisi disponibili;
- il monitoraggio dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di un progressivo sviluppo in termini di semplificazione dei processi e miglioramento dei tempi di erogazione dei servizi;

5.4 Le fasi di implementazione del Pola

La legge di conversione del decreto rilancio n. 77/2020 ha introdotto la previsione di adozione del Piano organizzativo del lavoro agile, quale sezione del Piano della performance, da adottare ogni anno entro il 31 gennaio.

Alla luce delle considerazioni effettuate si ritiene che il percorso di implementazione del POLA non potrà che essere caratterizzato da macro-fasi che sosterranno la sperimentazione dalla fase iniziale di rilevazione delle condizioni di partenza, alla progettazione degli interventi da adottare e alla predisposizione degli atti formali necessari, fino alla fase di sensibilizzazione culturale, mediante percorsi informativi e formativi. La definizione, sin dall'inizio, di un piano di monitoraggio sarà indispensabile per valutare l'andamento del progetto e la sua efficacia.

Analisi delle condizioni di partenza della Camera di commercio, in termini di:

- Commitment politico-amministrativo;
- organizzazione, caratteristiche e bisogni del personale;
- esperienze di flessibilità e cultura organizzativa;
- dotazione tecnologica;
- organizzazione degli spazi.

Analisi del grado di maturità:

- Individuazione dei punti di forza e delle criticità organizzative;
- individuazione degli strumenti da attivare per sperimentare il lavoro agile (es. questionari, focus group etc.);
- individuazione delle priorità di intervento, degli obiettivi e delle modalità per realizzare la sperimentazione di lavoro agile;
- definizione dei criteri e delle modalità per l'individuazione dei lavoratori e delle lavoratrici agili;
- stesura e condivisione degli atti interni necessari all'avvio della sperimentazione;
- regolamento o policy interna per il lavoro agile;
- modello di accordo individuale per il lavoratore/lavoratrice agile.

Change management

- Sensibilizzazione e informazione sul modello organizzativo agile;
- comunicazione interna in relazione all'attuazione ed alle sue modalità;
- supporto e formazione per i lavoratori/lavoratrici e i/le dirigenti coinvolti nel lavoro agile;
- sviluppo di un piano di comunicazione per la diffusione di informazioni corrette sul lavoro agile all'interno della Camera;
- progettazione di incontri di sensibilizzazione e percorsi formativi per favorire il cambiamento nella cultura organizzativa dell'Ente.

Monitoraggio

- Controllo dell'andamento e degli effetti della lavoro agile;
- valutazione dell'impatto del lavoro agile sul personale, sull'organizzazione e sui servizi erogati dalla Camera;
- individuazione degli indicatori qualitativi e quantitativi;
- valorizzazione delle evidenze emerse sui risultati e sull'impatto del lavoro agile nell'organizzazione dell'Ente.

Ripensare lo spazio, specchio dell'organizzazione

Se lo spazio è "lo specchio di un'organizzazione", non si potrà prescindere dall'inserire la progettazione dello spazio in un quadro più ampio e di tipo valoriale, in grado di definire mission, vision, strategia, obiettivi e intero sistema di valori. Lo spazio non dovrà, pertanto, essere semplicemente questione di "estetica" e di "interior design", ma di usi, di significati, di benessere, di relazioni tra persone. Progettare uno spazio, allora, sarà per la Camera di commercio "progettare delle relazioni", agire sul sistema dei valori e dell'appartenenza.

Quali, quanti e dove sono localizzati gli spazi di cui dispone la Camera di commercio? A cosa sono adibiti? Quali prospettive di nuovi utilizzi? Questi i principali interrogativi, cui occorrerà fornire risposta.

I possibili indicatori

Per la valutazione dell'impatto sui servizi erogati da parte della Camera è possibile individuare indicatori qualitativi e quantitativi che siano in grado di rilevare:

- le prestazioni delle attività continuative e ordinarie, quelle più standardizzate per le quali è possibile individuare un output in modo concreto e oggettivo;
- le prestazioni tipiche di attività progettuali, discontinue e non ordinarie;
- i benefici e/o le criticità sulle relazioni interne ai diversi team o sulle relazioni con le principali tipologie di utenti. Questi indicatori sono adeguati in particolare per gli uffici che hanno come obiettivo l'erogazione di un servizio interno e le funzioni di front office e di relazione diretta con l'utenza.

Si possono definire indicatori:

- 4 *di processo*: numero di documenti processati rispetto a quelli processabili, numero di documenti processati correttamente, numero di richieste gestite, ecc;
- 5 *di avanzamento* di attività e progetti: progetti in orario, qualità complessiva del lavoro svolto, qualità della documentazione prodotta, rispetto delle scadenze, tempi di esecuzione, ecc;
- 6 *di relazione e interazione*: capacità di gestione delle urgenze (reattività ed efficacia nel rispondere all'urgenza), capacità di risposta a richieste non preventive, efficacia del coordinamento e condivisione delle informazioni, reperibilità, proattività, ecc.

Il piano delle attività

Il cronoprogramma delle attività viene definito come segue:

Attività	Responsabili	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO
Avvio del processo con insediamento gruppo dei capi servizio e capi ufficio	S.G. - Dirigenti - PO e capi ufficio	X							
Raccolta dati e informazioni	S.G. - Dirigenti - S.T.S. - Resp. UOC		X						
Coinvolgimento dei soggetti interessati per la condivisione dell'obiettivo di implementazione del lavoro agile e piano di comunicazione/marketing	S.G. - Organi /commissario straordinario Dirigenti PO			X					
Programma formativo	S.G. - Dirigenti PO Risorse umane		X	X					
Individuazione funzioni e personale coinvolto nella sperimentazione, in quanto già pronto	S.G. - dirigenti PO e Capi Ufficio - Risorse umane			X	X				
Definizione dell'assetto tecnologico e digitale	S.G. - dirigenti Risorse informatiche - Provveditorato			X	X				
Definizione regolamento e accordo individuale	S.G. - Dirigenti - Risorse umane				X				
Definizione indicatori specifici	S.G. - dirigenti PO e Capi Ufficio - Risorse umane				X				
Condivisione con le OO.SS. e R.S.U.	S.G. - dirigenti - Risorse umane				X				
Ridefinizione degli spazi	S.G. - dirigenti PO e Capi Ufficio - Risorse umane					X			
Sperimentazione e monitoraggio	S.G. - dirigenti PO e Capi Ufficio - Risorse umane						X	X	



6. ALLEGATI

ALLEGATO 1 - CRUSCOTTO OPERATIVO 2021

ALLEGATO 2 - AZIONI POSITIVE

Area priorità strategica	cod. Indicatore	indicatori		stato	target		
Competitività e sviluppo delle imprese							
PROGRAMMA	<i>Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale</i>						
Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti	O1.01	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio					STRATEGICO
		A001 incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.			>=37%		
	O1.01.01	A002 Numero report economici prodotti			>=36		
		Potenziamento della conoscenza del sistema economico locale attraverso riunioni e diffusione dati trattati dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'Economia					Ufficio Statistica GIANNATTASIO
		A030 n. riunioni del tavolo tecnico dell' Osservatorio dell'Economia			>=3		
		A031 n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell' Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito			>= 7		
		A032 n. documenti di approfondimento sul sistema economico locale prodotti e pubblicati sul sito			>= 6		
	O1.02	Consolidare il ruolo centrale di metagovernance della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale					STRATEGICO
		A003 Grado di attivazione di co-finanziamenti attivati e affidati alla Camera di commercio			>=10%		
	O1.02.01	A004 Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale			>=3		
		Gestione bandi/avvisi pubblici in collaborazione e/o per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc)					Ufficio Promozione GIANNATTASIO
		A033 n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese			>=3		
		A034 n. domande istrutte su bandi/avvisi pubblici attivati attraverso finanziamenti comunali			>= 150		
		A035 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni			>= 200.000 €		
		Sviluppo ed adozione di una strategia che consenta di favorire una maggior diffusione della cultura della "prevenzione" delle situazioni di crisi finanziaria – specie tra le PMI - ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali					Conciliazione TARABBIA
		A036 N. di iniziative messe a disposizione delle imprese del territorio con il sostegno delle associazioni di categoria in merito alla prevenzione della crisi			>= 1		
		A037 N. collaborazioni con istituzioni, sistema del credito, università, associazioni/ordini in merito alla prevenzione della crisi			>= 3		
		A038 Qualità percepita dai soggetti coinvolti nella prevenzione della crisi da sovraindebitamento			>= 4		
Ambiente e sviluppo sostenibile	O1.03	Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy					STRATEGICO
		A005 n. iniziative sviluppate in merito alla green economy			>=2		
	O1.03.01	A006 Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy			>=3		
		Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo)					SERVIZIO Qualità e Comunicazione MIGLIARI
		A039 webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved		8	>=10		
		A040 Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved		0	>=5		
		A041 Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved		30	>=36		
Turismo e cultura	O1.04	Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza					STRATEGICO
		A007 numero presenze turistiche sul territorio ferrarese			>=+1% dato 2020 (500.000)		
	O1.04.01	A008 Numero presenze turistiche esercizi alberghieri			>=1% dato 2020 (250000)		
		Realizzazione di un nuovo percorso legato a "Eccellenze in digitale" dedicato alla formazione delle imprese turistiche					Individuale MIGLIARI
		A042 numero incontri con imprese sulla digitalizzazione			>=10		
		A043 numero check-up imprese			>=20		
		A044 Numero informative pubblicate in merito a Eccellenze in digitale durante l'anno			>=3		
	O1.04.02	Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche					Promozione GIANNATTASIO
		A045 incontri per promuovere iniziative integrate tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico			>=3		
		A046 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale			>=4		

		D1.3_23	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)		>=9€		
	O1.05	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività					
	A009	numero strumenti digitali rilasciati alle imprese			>=+3% (1100)		STRATEGICO
	A010	Numero nuove start up innovative create nell'anno			>=5		
Digitalizzazione	O1.05.01	Potenziare i contatti con le piccole imprese per indirizzarle verso la digitalizzazione (PID)					SERVIZIO Qualità e Comunicazione + PID MIGLIARI
		A048	numero assesment effettuati dal PID	30	>=33		
		A049	numero seminari sviluppati dall'ufficio PID	4	>=5		
		A050	numero di servizi digitali offerti alle imprese dalla Camera di commercio	5	>= 6		
		Attivazione di un percorso che porti al rilascio delle CNS della nuova Certification authority Infocamere					SERVIZI INNOVATIVI PIRAZZINI
	O1.05.02	A129	Numero sessioni formative e/o di assistenza tecnica agli operatori RAO		>=5		
		A130	Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA		>=3		
		A131	Numero rilasci CNS effettuati basati sulla nuova CA		>= 500		
Orientamento al lavoro e alle professioni	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa						STRATEGICO
	A011	n. istituti coinvolti sui temi dell'orientamento al lavoro			>=3		
	A012	n. iniziative sviluppate in merito all'ASL			>=3		
	O1.06.01	Promuovere attività di formazione finalizzate all'orientamento al lavoro e alle professioni anche attraverso strutture del sistema camerale					Individuale GIANNATTASIO
		A051	Numero di studenti partecipanti ai laboratori di certificazione digitale organizzati in collaborazione con DINTEC		>= 10		
		A052	numero laboratori organizzati in collaborazione con DINTEC per la certificazione digitale	4	>= 5		
		A053	grado di soddisfazione degli attori coinvolti nei laboratori organizzati con DINTEC	4	>= 4		
	O1.06.02	Attivazione di un percorso di sensibilizzazione verso gli istituti scolastici sui temi di orientamento al lavoro e alle professioni					Statistica e Promozione GIANNATTASIO
		A054	Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro		>=2		
		A055	Numero di iniziative organizzate sui temi di orientamento al lavoro		>=2		
		A056	Numero di partecipanti alle iniziative sui temi di orientamento al lavoro		>= 15		

Regolazione dei Mercati

PROGRAMMA	<i>Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</i>						
	O2.01	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori					STRATEGICO
	A013	numero mediazioni a cui partecipano entrambe le parti			>=+3%		
	A014	grado di copertura territoriale delle ispezioni/ sorveglianza metriche			>=98%		
	O2.01.01	Attivazione di un percorso di "bonifica" della banca dati Eureka, propedeutico alla sua riprogettazione in chiave moderna (nota Unioncamere 7/12/2020)					Ufficio Metrico GIANNATTASIO
		A057	Numero di titolari metrici dotati di strumentazione	38,2%	>= 90%		
		A058	Numero di duplicazioni all'interno di Eureka dovuti a errata comunicazione degli organismi competenti		<= 0,5%		
		A059	Numero di strumenti metrici presenti in Eureka sprovvisti di verifica periodica		<= 0,3%		
	O2.01.02	Salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso il servizio OCRI					Conciliazione TARABBIA
		A060	Informazioni a imprese e professionisti in tema di prevenzione della crisi d'impresa		>= 2		
		A061	Formazione del personale di supporto coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa		>= 1 corso formativo		
		A151	tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio		Entro 31/08/2021		
	O2.01.03	Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di allerta e di composizione della crisi (OCRI)					Individuale TARABBIA
		A063	Formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa		>= 1 corso formativo		
		A064	Informatizzazione del servizio OCRI		>= 70% degli applicativi dell'ufficio		

Foglio1

Tutela e legalità	O2.01	A065	tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi		Entro 31/08/2021	Conciliazione	TARABBIA		
		A066	Favorire una maggior diffusione degli strumenti di risoluzione delle controversie n. incentivi per le mediazioni obbligatorie relative ad inadempimenti dovuti alle misure di contenimento COVID		>=1				
		A067	numero di mediazioni cui è parte una impresa		Numero delle mediazioni di cui è parte una impresa +5 %				
		A068	Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni		4 su 5				
		Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione							
		A069	n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio		>= 4				
		A070	adesioni delle imprese alle procedure di mediazione/numero procedure gestite		>= 30%				
		A068	Grado di soddisfazione dell'utenza dell'ufficio mediazioni		4 su 5				
		Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno depositato un marchio nell'anno 2011, al fine di creare un'opportunità di rinnovo veloce e efficiente					Marchi e Brevetti		
		A072	percentuale di lettere inviate agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011		>= 98%				
		A073	Tempi di realizzo dell'invio delle lettere agli utenti che hanno depositato un marchio nel 2011		30/11/2021				
		A074	Grado di soddisfazione degli utenti interessati al rinnovo del marchio depositato		4 su 5				
		Attivazione della procedura di cancellazione d'ufficio secondo le nuove linee guida approvate dal Giudice del registro delle imprese nel dicembre 2020					Registro Imprese		
		A132	Grado di cancellazione delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dalle linee guida		>= 50%				
		A133	Tempi di realizzo di un Sito di progetto con integrazione dell'area del sito camerale per la pubblicazione degli elenchi di imprese		30/11/2021				
		A134	Numero unità di personale coinvolte nella nuova procedura di cancellazione dal registro imprese		>= 2				
		Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie					STRATEGICO		
		A015	Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese		<=5				
		A016	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive		>=95%				
		Attivazione delle procedure previste dalla recente legge di bilancio in materia di protesti							
		A075	Attivazione della procedura in materia di protesti come previsto dalla legge di bilancio		ON				
		A076	Tempi di realizzo dell'adeguamento delle procedure in materia di protesti		30/11/2021				
		A077	Percentuale di posizioni regolarizzate in materia di protesti		>=98%				
		Attivazione delle procedure di messa a ruolo delle ordinanze 2017 relative ai protesti					GIANNATTASIO		
		A078	Compliance alla norma relativamente alle ordinanze 2017		ON				
		A079	Tempi di realizzo della messa a ruolo delle ordinanze 2017		30/11/2021				
		A080	Grado di ordinanze 2017 messe a ruolo		>=98% (100%)				
		Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del Diritto Annuale 2017					DIRITTO ANNUALE		
		A081	Estrazione delle posizioni debitorie e controllo elenchi propedeutici relativamente al DA2017		ON				
		A082	Tempi di realizzo della emissione a ruolo del DA2017		31/10/2021				
		A083	Grado di posizioni controllate relativamente ai DA delle imprese partecipanti		>=70% delle imprese finanziate				
		Potenziamento delle attività finalizzate alla creazione e al successivo supporto di startup innovative					PIRAZZINI		
		A10	Numero nuove startup innovative iscritte e assistite		>= 4				
		A136	Numero newsletter o incontri organizzati per pubblicizzare il servizio di creazione di startup innovative		>=2				
		A137	Definizione formale della procedura in GDrive con il coinvolgimento dell'ufficio AQI		ON				
		Promozione dei servizi erogati dall'ufficio Comacchio attraverso una valutazione delle esigenze delle imprese del basso ferrarese anche a seguito della crescente presenza di utenti					PIRAZZINI		
		A141	Numero di utenti dello sportello di Comacchio		>= +10%				
		A142	Numero di CNS rilasciate dallo sportello di Comacchio		>= 10%				

		A143	Grado di soddisfazione dell'utenza di Comacchio		4 su 5		
O2.02.06		A144	Ampliamento del presidio degli uffici decentrati di Cento e Comacchio anche attraverso interlocuzioni con gli attori interessati ai servizi della Camera di commercio verso le imprese del territorio				Individuale
		A145	Numero di monitoraggi effettuati nell'anno relativo al numero di utenti agli sportelli decentrati			>= 4 monitoraggi	
		A146	Numero di interlocuzioni con i comuni o le associazioni del territorio in merito al funzionamento degli uffici decentrati			>= 2	
		A147	Gradi di soddisfazione dell'utenza di Cento			4 su 5	

Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

Internazionalizzazione	PROGRAMMA	<i>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</i>				
		Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local				
		A017	Grado di imprese esportatrici			>= 0,5% del 2019
		A018	grado di esportazione delle imprese ferraresi			>= 2% del valore esportato rispetto al 2019
			Ampliare l'offerta dei servizi, incrementando la conoscenza delle opportunità a sostegno dei progetti di internazionalizzazione e delle imprese			
		A084	creare sul sito una sezione dove pubblicare una selezione delle opportunità di affari più interessanti			SI
		A085	aggiornamento degli annunci, da veicolare tramite la newsletter "Ferrara economica"			12 uscite (una al mese)
		A086	Organizzare eventi informativi con i partner del Patto per l'Export (SACE – SIMEST)			>= 2
			Promuovere attività di formazione finalizzate alla conoscenza delle tematiche in materia di internazionalizzazione.			Individuale
		O3.01	A087	Numero imprese partecipanti alle iniziative sviluppate dalla camera in tema di internazionalizzazione		>= 50
Internazionalizzazione		O3.01.02	A088	Numero di seminari anche online organizzati dalla camera in materia di internazionalizzazione		>= 2
			A089	grado di soddisfazione delle imprese in materia di export	4	>= 4
			Potenziamento della procedura di stampa in azienda per i Certificati di origine anche per le imprese del bacino dell'Alto Ferrarese			CENTO
		O3.01.03	A138	Numero imprese dell'alto ferrarese che hanno attivato la stampa in azienda dei CO		>= 6
			A139	Numero sessioni formative organizzate per pubblicizzare il servizio di stampa in azienda per le imprese dell'alto ferrarese		>= 2
			A140	Numero CO stampati in azienda nell'anno		>= 20
						PIRAZZINI

Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

Comunicazione	PROGRAMMA	<i>Indirizzo Politico</i>				
		Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati				
		O4.01	A019	numero di comunicati prodotti dalla camera nell'anno		uguale valori 2017
			A020	grado di soddisfazione dei servizi camerali		4 SU 5
				Comunicare in modo efficace alle imprese e stakeholders i vantaggi per l'economia del territorio anche conseguenti all'accorpamento		
		O4.01.01	A019	Comunicati – conferenze stampa – news letter – sito fatte nell'anno	60	>=355
			A091	grado di soddisfazione dell'utenza sul servizio URP	4 su 5	4 SU 5
			A092	Numero di comunicati fatti congiuntamente con la camera di commercio di Ravenna	0	>= 3
						Servizio Comunicazione e Stampa
						MIGLIARI
PROGRAMMA		<i>Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche</i>				
		Continuare nel monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi				
		O4.02	A021	contenimento costi di funzionamento		uguale valori 2017
			A022	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale		uguale valori 2017
						STRATEGICO

Gestione strategica e qualità	Miglioramento del processo comunicativo verso l'esterno, potenziando i servizi e le comunicazioni alle imprese				Individuale	MIGLIARI
	04.02.01	A093	numero comunicati fatti dalla camera nell'anno	0 >=40		
		A094	numero newsletter elaborate dalla camera nell'anno	0 >=10		
		A095	Numero di imprese iscritte alla newsletter	>2%		
	Miglioramento, anche attraverso procedure di revisione volte ad uniformare il ciclo della performance con la Camera di commercio di Ravenna delle attività connesse alla valutazione della performance				CONTROLLER	SANDRI
		A096	Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione	30/06/2021		
	04.02.02	A097	Numero documenti redatti in merito alla perfomance	>=3		
		A098	Definizione di una matrice di confronto tra i 2 sistemi Performance e di valutazione	ON		
	Migliorare il processo interno organizzativo , anche in relazione al processo di accorpamento					
	04.03	A023	grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali in ottica di accorpamento (percentuale personale impegnato in attività trasversali)		almeno il 20%	STRATEGICO
Integrazione organizzativa		A024	grado di soddisfazione del personale sul processo organizzativo		CONFLITTO = 0 CASI	
	Comunicare e formare in modo efficace il personale per la gestione del nuovo strumento di protocollo anche conseguente all'accorpamento				Ufficio Protocollo	MIGLIARI
	04.03.01	A099	Numero uffici coinvolti nel servizio del nuovo protocollo		Almeno 6	
		A100	Numero di protocolli annullati a seguito di errato inserimento di protocollo		<= 20	
		A101	Numero di sessioni formative svolte al personale sul nuovo protocollo		>= 2	
	Finalizzare le attività volte a consolidare la modalità di lavoro in Smart Working, rendendola efficace per tutti i dipendenti sia dal punto di vista degli spazi che delle attrezzature				PROVVEDITORATO	SANDRI
		A102	Percentuale di dipendenti in possesso di attrezzature di smart working fornito dalla camera	69,00% >=90%		
	04.03.02	A103	Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota		>= 100	
		A104	Riduzione percentuale di attrezzature fisse presente in Camera		>= 30% rispetto all'attuale dotazione	
	Implementazione e monitoraggio del lavoro agile, anche in relazione alle disposizioni di cui all'art. 263 DL 34/2020				INDIVIDUALE	SANDRI
Integrazione organizzativa	04.03.03	A105	Riduzione dei costi di funzionamento che impattano sullo smart working (utenze, buoni pasto, cancelleria) rispetto al 2019		<= -10 %	
		A106	Diminuzione assenze del personale nell'anno 2021 rispetto al 2019		<=-5%	
		A107	Percentuale di personale in SW		>=50%	
	Predisposizione di tutta la documentazione amministrativa finalizzata a fornire la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Camera di Ferrara				RAGIONERIA	SANDRI
		A108	Numero documenti economici e finanziari sulla situazione della Camera		>=5	
	04.03.04	A109	tempi di realizzo dei documenti economici e finanziari della camera		alla data di insediamento del consiglio	
		A110	Compliance dei revisori sui documenti economici e finanziari della camera		ON	
	Finalizzazione del processo di predisposizione dei fascicoli personali dei dipendenti				PERSONALE	SANDRI
		A111	Numero di fascicoli predisposti rispetto al numero di dipendenti		>= 90%	
	04.03.05	A112	Grado di digitalizzazione della documentazione dei fascicoli del personale camerale		>= 80%	
Integrazione organizzativa		A113	Tempi di realizzazione dei fascicoli del personale		Entro 31/10/2021	
	Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori				Individuale	TARABBIA
	04.03.06	A114	Numero di regolamenti e documenti legati all'ufficio mediazione creati in sinergia tra Ferrara e Ravenna	0 >= 2		
		A115	Numero di incontri/meet/riunioni effettuate con il personale di Ravenna	0 >= 4		
		A116	Grado di coinvolgimento del personale nella riorganizzazione dell'ufficio	33,00%	100,00	
	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni nei siti				Segreteria	GIANNATTASIO
		A117	studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi		31/10/2021	
Integrazione organizzativa	04.03.07	A118	riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	0 >=10		

Foglio1

	A119	approvazione delle procedure e degli adempimenti finalizzati al buon funzionamento degli organi politici della Camera	--	30/11/2021		
04.03.08	Consolidare le attività svolte dal gruppo AUDIT superiore sull'anticorruzione				Individuale	GIANNATTASIO
	A120	Numero riunioni effettuate dal gruppo AUDIT	0 >=2			
	A121	Grado schede controllate relative alle procedure adottate dagli uffici dal gruppo AUDIT	0 >=4			
	A122	Report prodotti dal gruppo AUDIT	-- >= 1			
04.03.09	Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza , di prevenzione della corruzione e privacy				Individuale	SANDRI
	A123	Redazione dei documenti obbligatori in merito alla trasparente		>=5		
	A124	Aggiornamento della documentazione relativa alla privacy		31/12/2021		
	A125	Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy	--	NESSUNA		
04.03.10	Riorganizzazione dello sportello Certificati e Visure e vidimazione libri attraverso una gestione in team del servizio				Visure	GIANNATTASIO
	A126	Numero persone coinvolte nella gestione dello sportello visure		>=3		
	A127	Numero sessioni formative organizzate per la gestione dello sportello visure		>=2		
	A128	Grado di soddisfazione dell'utenza dello sportello visure	--	>=4		
04.03.11	Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato				Individuale	Giannattasio e Pirazzini
	A147	Grado di personale in SW rispetto al totale		>= 50%		
	A148	Grado di assistenze informatiche effettuate dall'helpdesk informatico rispetto all'utenz in SW		<=-5%		
	A149	Numero mmonitoraggi del lavoro agile effettuati per coordinamento e andamento obiettivi		>= 3		
	A150	Numero di adeguamenti organizzativi individuati anche a seguito di eventuale People Satisfaction		>= 3		

ORGANIZZATIVI

INDIVIDUALI

GIANNATTASIO	9	4
PIRAZZINI	6	3
SANDRI	5	2
MIGLIARI	4	2
TARABBIA	4	2

PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE

1. Premessa

La direttiva del 4 Marzo 2011 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ministero delle Pari Opportunità e Ministero della Pubblica Amministrazione e l’Innovazione - denominata *Linee Guida sulle modalità di funzionamento del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni* (art. 21, legge 04 novembre 2010, n. 183) esplicita, al punto 3.2 *Compiti*, che il CUG esercita compiti consultivi, di verifica e propositivi, tra i quali la predisposizione di piani di azioni positive per favorire l’uguaglianza sostanziale sul lavoro fra uomini e donne e, più in generale, condizioni di benessere lavorativo.

Gli indirizzi comunitari intervenuti dopo il 2011 hanno reso necessario un aggiornamento della suddetta direttiva. Pertanto la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ministero per la Pubblica Amministrazione e Sottosegretariato delegato alle Pari opportunità ha emanato la direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 recante “*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche*”, con l’obiettivo primario di rafforzare l’azione dei CUG nell’ambito delle azioni di garanzia della parità e delle pari opportunità e l’assenza di ogni tipologia di discriminazione.

Il CUG ha il fine di assicurare il rispetto dei principi di parità e pari opportunità nelle P.A. contribuendo, da un lato, a migliorare la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici, dall’altro, a garantire l’assenza di qualunque forma di violenza, anche morale o psicologica, e di ogni altra forma di discriminazione. Il raggiungimento delle finalità del CUG si traduce quindi nel contribuire ad ottimizzare la produttività del lavoro e quindi l’efficienza e l’efficacia dell’Ente, rispondendo ai principi di razionalizzazione, trasparenza e di benessere organizzativo.

Nell’esercizio dei propri compiti il CUG opera in raccordo con il vertice dell’Amministrazione, avvalendosi delle risorse umane e strumentali che gli vengono messe a disposizione dallo stesso Ente. Stretta è quindi la collaborazione tra l’Amministrazione ed il CUG nell’ambito della individuazione, realizzazione e monitoraggio delle azioni positive, nonché per un confronto utile sulla valutazione dei rischi e sulle condizioni di sicurezza sul lavoro.

Tenuto conto di quanto sopra esposto, e dello spirito della normativa di riferimento, il CUG della Camera di commercio di Ferrara ha ritenuto opportuno proporre alla Giunta camerale un documento che, se condiviso, può costituire il Piano di Azioni Positive 2020-2022, inteso non solo come mero adempimento ad un obbligo di legge, bensì come primario strumento, operativo e di riferimento, per l’applicazione concreta dei principi sopraesposti, tenendo altresì conto del contesto interno e delle dimensioni dell’Ente.

2. Contesto normativo di riferimento

Il Piano nasce come evoluzione della disciplina sulle pari opportunità che trova il suo fondamento in Italia nella Legge n. 125/1991 (Azioni positive per la realizzazione per la parità uomo donna nel lavoro).

Successivamente il D.Lgs. n. 29/1993 sostituito con il D.Lgs. n. 165/2001 *Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche* anche conosciuto come

Testo Unico del Pubblico Impiego (TUPI) ha esteso anche alle pubbliche amministrazioni il compito di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro.

L'art. 7 del D.Lgs. 196/2000 *Disciplina delle attività delle consigliere e consiglieri di parità e disposizioni in merito di azioni positive* introduce, inoltre, per la pubblica amministrazione piani di azioni positive al fine di assicurare la rimozione di ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro fra uomini e donne.

Il D.Lgs. n. 198/2006 *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna a norma dell'art. 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246* riprende e coordina in un testo unico la normativa di riferimento prevedendo all'art. 48 che ciascuna pubblica amministrazione, tra cui le Camere di Commercio, predisponga un piano di azioni positive volto a *"assicurare [...] la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne"* prevedendo inoltre azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche.

La **nozione giuridica** di "azioni positive" viene specificata dall'art. 42 *Adozione e finalità delle azioni positive* dello stesso decreto sopra citato ove, si precisa, che esse sono da intendere essenzialmente come **misure dirette a rimuovere ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro**.

La Direttiva 23 maggio 2007 *Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche* emanata dal Ministero per le riforme e le innovazioni nelle pubblica amministrazione con il Ministero per i diritti e le pari opportunità, richiamando la direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE indica come sia importante il ruolo che le amministrazioni pubbliche ricoprono nello svolgere un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione e dell'attuazione dei principi delle pari opportunità e delle valorizzazioni delle differenze nelle politiche del personale. La direttiva si pone l'obiettivo di fare attuare completamente le disposizioni normative vigenti, facilitare l'aumento della presenza di donne in posizioni apicali, sviluppare best practices volte a valorizzare l'apporto di lavoratrici e lavoratori, orientare le politiche di gestione delle risorse umane secondo specifiche linee di azione.

Anche il D.Lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta) in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo inoltre che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerna, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Un significativo passo avanti nella tutela delle pari opportunità è stato fatto con l'istituzione dei "Comitati unici di garanzia – C.U.G." previsti dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183 (cd. "Collegato Lavoro") apportando modifiche rilevanti agli artt. 1, 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001.

Più in particolare la modifica dell'art. 7 comma 1 ha introdotto l'ampliamento delle garanzie, oltre che alle discriminazioni legate al genere, anche ad ogni altra forma di discriminazione che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria, esplicitando che *"le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta ed indiretta relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, estendendo il campo di applicazione nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le P.A. garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno."*

La norma allarga quindi il campo di osservazione, individuando ulteriori fattispecie di discriminazioni, rispetto a quelle di genere, a volte meno visibili, quali, ad esempio, gli ambiti dell'età e dell'orientamento sessuale, oppure quello della sicurezza sul lavoro. Su quest'ultimo punto merita di essere citato anche l'art. 28, comma 1 del D.Lgs. n.81 del 9 aprile 2008 (c.d. Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro), secondo cui "*La valutazione di cui all'art. 17, comma 1, lettera a), [...] deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, [...] tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, [...] quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, [...] nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro*"

Prevedendo lo stesso art. 7 comma 1 del D.Lgs. 165/2001, che "*Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo*" si delineano quindi nuove prospettive di implementazione delle **azioni positive che sono da intendersi volte ad accrescere il benessere di tutti i lavoratori**. Le Pubbliche amministrazioni sono chiamate quindi a garantire pari opportunità, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro quali elementi imprescindibili anche in termini di efficienza ed efficacia organizzativa, ovvero in termini di produttività e di appartenenza dei lavoratori stessi, svolgendo così con il loro esempio un ruolo propositivo e propulsivo per la diffusione dei principi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche di gestione del personale.

L'impegno nel contrastare qualsiasi forma di violenza sessuale e di genere, in qualunque luogo e situazione possa manifestarsi, ha trovato conferma nell'approvazione del "Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne", di cui al D.L. 14 agosto 2013, n. 93 convertito nella legge 119/2013.

Da ultimo il D.Lgs. 15 giugno 2015, n.80 recante "*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*", in attuazione del c.d. "*Jobs act*", ha apportato modifiche al T.U. in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità di cui al D.Lgs. 151/2001, introducendo misure finalizzate a tutelare la maternità e la paternità per rendere, tra l'altro, più flessibile la fruizione dei congedi parentali e favorire, in tal modo, le opportunità di conciliazione per la generalità delle lavoratrici e dei lavoratori anche nel settore pubblico.

3. Il contesto interno della Camera di Commercio di Ferrara

L'elaborazione del piano triennale delle azioni positive 2020-2022 non può prescindere dalla situazione e dalle caratteristiche del personale di ruolo in servizio presso l'ente. A tale fine di seguito sono illustrati i principali dati in ottica di genere.

All'1 dicembre 2020 il personale di ruolo della Camera di Commercio di Ferrara è pari a 52 unità, senza il Segretario Generale, di cui 36 donne e 16 uomini.

Delle 52 unità di personale in ruolo, 42 unità (81%) risultano essere full time e 10 unità (19%) risultano essere part-time.

Le donne che rappresentano il 69% del personale in ruolo, costituiscono altresì il 90% del personale che usufruisce di contratti part-time.

Di seguito vengono classificati i rapporti di lavoro part-time tenendo conto della categoria di appartenenza, della tipologia e delle relative ore settimanali

N. unità	Sesso	Categoria	Tipologia	Ore settimanali	%
1	F	C	orizzontale	25	69,4%
4	F	C	orizzontale	30	83,3%
1	F	C	orizzontale	32	88,9%
2	F	C	orizzontale	33	91,7%
1	F	D	orizzontale	33	91,7%
1	M	C	orizzontale	33	91,7%

Personale in telelavoro

Non sono presenti dipendenti che usufruiscono del telelavoro.

Genere per tipologia contrattuale

contratto	Sesso		totale
	n. donne	n. uomini	
dirigenti	0 (0%)	2	2
Personale non dirigente	36 (72%)	14	50
totale	36 (69%)	16	52

Genere per categoria

categoria	Sesso		totale
	n. donne	n. uomini	
D	7 (70%)	3	10
C	27 (73%)	10	37
B	2 (67%)	1	3
A	0	0	0
totale	36 (72%)	14	50

Anzianità di servizio

anzianità	Sesso		totale
	n.donne	n. uomini	
Da 0 a 5 anni	0 (0%)	1	1
Da 6 a 10 anni	2 (67%)	1	3
Da 11 a 15 anni	2 (50%)	2	4
Da 16 a 20 anni	6 (86%)	1	7
Da 21 a 25 anni	7 (58%)	5	12
Da 26 a 30 anni	2 (67%)	1	3
Da 31 a 35 anni	10 (71%)	4	14
36 e oltre	7 (87%)	1	8
totale	36 (72%)	16	52

Composizione Rappresentanze Sindacali – R.S.U.

	Unità	Percentuale
Uomini	3	75,0%
Donne	1	25,0%
Totale	4	100,0%

Funzionari con incarico di Alta professionalità/Posizione organizzativa

	Uomini	Donne
Alta professionalità	0	2
Posizione organizzativa	1	0

Età media del personale con incarico di Alta professionalità e Posizione Organizzativa

	Uomini	Donne
Età media	63	59
di cui <= 40 anni	0	0
di cui 41-50 anni		0
di cui > 50 anni	1	2

Attribuzione indennità specifiche responsabilità

	Categoria C	Categoria D	Età media
Uomini	0	2	
Donne	0	5	
Totale	0	7	52

Età media del personale non dirigente

	Uomini	Donne
Età media	51	53

Età media del personale dirigente

	Uomini	Donne
Età media	51	0
di cui <= 40 anni	0	0
di cui 41-50 anni	0	0
di cui > 50 anni	2	0

Residenza

	Comune di Ferrara	Fuori comune
Uomini	12	4
Donne	27	9
Totale	39	13

Personale in possesso di laurea

	Uomini	Donne
Personale dirigente	2	-
Personale con incarico di alta professionalità e posizione organizzativa	1	2 (67,0%)
Personale non dirigente	7	10 (59%)
Personale totale	10	14 (58%)

Analisi Benessere organizzativo

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	1	3	37	97	38	9
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti	48	52	45	48	93	23
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	6	2	267	98	273	68
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti						
Totale % sul personale complessivo	55	14	349	86	404	

Formazione del personale

	Ore di formazione	Media ore
Uomini	295	41%
Donne	425	59%
Totale	720	

Personale a tempo determinato e/o flessibile

Non sono presenti dipendenti a tempo determinato e/o flessibile.

SINTESI:

- L'organizzazione della Camera di commercio vede una forte presenza femminile, con un'età media leggermente superiore rispetto a quella maschile.
- La rappresentanza sindacale è composta per il 75% da uomini.
- Il 25% del personale risiede fuori dal comune capoluogo.
- La quota di laureati è maggiore per il genere femminile.
- La media delle ore di formazione degli uomini risulta inferiore rispetto quella femminile.
- Il part time è utilizzato per il 90% dal personale di genere femminile.
- Tutti i dirigenti sono di genere maschile.

4. Le iniziative già realizzate dalla Camera di commercio di Ferrara

L'amministrazione camerale con determinazioni dirigenziale n. 97 del 21/03/2016 ha costituito il CUG che, ai sensi della normativa in materia, ha composizione paritetica ed è formato da n. 4 componenti effettivi, di cui n. 2 membri in rappresentanza dell'amministrazione e n. 2 membri in rappresentanza delle organizzazioni sindacali rappresentative, e altrettanti componenti supplenti, rispettando nel complesso la presenza paritaria di entrambi i generi. Coerentemente con la normativa in vigore il CUG si è dotato di apposito regolamento per la disciplina di funzionamento dello stesso e di un'apposita sezione all'interno del sito istituzionale.

Tra le attività svolte dal Comitato, le indagini condotte attraverso questionari sottoposti a tutto il personale nel 2014, hanno fornito un utile strumento di analisi e monitoraggio sul benessere organizzativo camerale, a cui si aggiungono diverse riunioni sui temi di assoluta attualità per questa Camera di commercio relativi:

- al processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, che ha subito diversi *stop-and-go*, tra l'altro ad oggi sospeso in attesa della sentenza della Corte costituzionale, come da ordinanza Tar Lazio dell'aprile 2019;
- all'introduzione dei nuovi servizi, con particolare riguardo a quelli inerenti la digitalizzazione, che hanno comportato un processo formativo per parte del personale camerale;
- l'applicazione del nuovo CCNL 21 maggio 2018, con particolare riguardo alla retribuzione accessoria e la redazione del nuovo contratto decentrato;
- la gestione del personale per la erogazione dei servizi nella sede decentrata di Cento e nell'ufficio di Comacchio;
- l'attività formativa;
- l'esame delle segnalazioni sottoposte dal personale.

Come precedentemente evidenziato, l'organizzazione interna della Camera di commercio di Ferrara conta da sempre su una forte presenza femminile (69% del personale in ruolo). Questo ha portato l'ente all'attuazione, negli anni, di politiche attente alle esigenze di genere già da diversi anni.

La Camera di Commercio di Ferrara è stata particolarmente sensibile nel corso degli anni a queste tematiche, in particolare, attraverso l'attività del CUG e le sue sollecitazioni, ha posto in essere una serie di iniziative, promuovendo i temi della cultura delle pari opportunità, il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo e di contrasto alle discriminazioni, anche attraverso momenti formativi con il personale.

La Camera di commercio di Ferrara ha aderito, nel 2013, alla Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese e pubbliche amministrazioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Sempre su sollecitazione del Comitato Unico di Garanzia, con il quale è stato concordato il testo, è stato adottato un regolamento sul tempo parziale che permette al personale con contratto di lavoro part time, di svolgere il proprio orario di lavoro durante la mattinata, senza l'obbligo del rientro pomeridiano.

Pari opportunità e uguaglianza sul lavoro – benessere organizzativo

La politica della gestione delle risorse umane dell'Ente si fonda sulla valutazione ed il riconoscimento delle competenze e del merito ispirandosi a principi di parità, pari opportunità e concorsualità nel rispetto dei criteri di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

L'ente attribuisce alla **formazione** un valore strategico per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. Ogni anno è approvato un piano di formazione che tiene conto delle esigenze dell'ente e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in video conferenza al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari.

Con disposizione del Segretario Generale n. 35 del 4 febbraio 2019, è stato adottato il "Piano per l'utilizzo del **telelavoro**" così come previsto dall'art. 9, comma 7 della Legge 17 dicembre 2012, n. 221 di conversione del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179. Il documento è stato pubblicato sul sito istituzione dell'ente.

Anche nel corso del 2019 non si sono avute manifestazioni di interesse da parte del personale camerale, pertanto, ad oggi la Camera di commercio di Ferrara non si è avvalsa della forma del telelavoro.

ORARIO DI LAVORO

L'ente, al fine di conciliare i tempi professionali con quelli familiari, nel rispetto della normativa vigente, del CCNL, delle esigenze organizzative e dell'utenza, è impegnato a favorire l'adozione dei seguenti strumenti:

- 1- la fruizione del part time, attualmente utilizzato da n. 10 dipendenti, di cui 9 donne (19% del personale in ruolo);
- 2- un'ampia fascia di flessibilità di orario in entrata ed in uscita.

Nella gestione delle risorse umane l'ente, condividendo il valore delle tutele riconosciute dall'ordinamento, è attento nel concedere i congedi ed i permessi per motivi familiari previsti dalle norme in materia, garantendo inoltre, per quanto possibile, la facoltà di utilizzare le ferie dilazionate o concentrate durante i periodi dell'anno, tenuto conto anche delle varie esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori.

SERVIZI E BENEFICI DIRETTI AI DIPENDENTI

Welfare

La Camera di commercio, in linea con le disposizioni contenute all'articolo 72 del CCNL 21 maggio 2018, ha introdotto all'articolo 21 del Contratto integrativo decentrato del personale non dirigente alcuni benefici per finalità assistenziali, con particolare riguardo ad iniziative di sostegno al reddito della famiglia, a supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli.

Stress lavoro correlato

Ai sensi del D.Lgs. 81/2008 l'ente è impegnato nel garantire una costante valutazione dei rischi legati allo stress lavoro correlato, non solo in ottica di adempimento normativo, attraverso la corretta redazione del documento di valutazione dei rischi (DVR), ma come opportunità per migliorare la qualità della gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo.

INTERVENTI DIRETTI AGLI STAKEHOLDERS

Comitato Imprenditorialità Femminile

Sin dal 2000 è stato costituito il comitato imprenditorialità femminile il cui obiettivo è promuovere, sostenere e valorizzare la cultura d'impresa al femminile. Il comitato che si rinnova ogni tre anni è composto da imprenditrici di tutti i settori economici, dalle rappresentanti delle associazioni di categoria e sindacali, che, in linea con gli obiettivi della Camera di Commercio di Ferrara, elabora annualmente il programma e le relative attività, anche alla luce del Protocollo d'intesa per la promozione dell'imprenditoria femminile tra Unioncamere, il Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento per le pari opportunità.

Il Comitato si relazione e confronta, sin dall'inizio, con i rispettivi comitati delle altre Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, con l'Unioncamere regionale e con l'Unioncamere nazionale al fine di coordinare e rafforzare i propri ambiti di intervento.

5. Obiettivi ed Azioni positive per il triennio 2020-2022

La Camera di Commercio di Ferrara intende attivare, attraverso il presente piano, un'azione coordinata volta alla rimozione degli ostacoli che, di fatto, possono impedire la piena realizzazione della pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, anche attraverso la valorizzazione della diversità quale valore distintivo di una moderna amministrazione.

Nella redazione del presente Piano Triennale delle Azioni Positive, l'Ente ed il CUG non hanno potuto prescindere dal particolare contesto esterno, sia in termini normativi che economici, caratterizzato da una forte crisi che ha determinato una "contrazione finanziaria" che interessa tutta la pubblica amministrazione (c.d. Spending Review). Per tali ragioni le azioni contenute nel piano sono state valutate anche in relazione alla propria economicità, restringendo il campo ad attività/iniziative a basso costo o a costo zero.

Tenuto conto del valore programmatico del presente piano, nonché della sua valenza triennale, così come il piano delle performance, l'ente ritiene opportuno sviluppare modalità che permettano il migliore raccordo tra questi due importanti strumenti al fine di consentire la coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi, nonché con le risorse finanziarie adeguate per la concretizzazione degli interventi programmati, in coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009.

Nella stesura delle proposte, è stata inoltre tenuta sempre in considerazione la delicata fase di riforma che interessa l'intero sistema camerale e del probabile riavvio del processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna.

Per il triennio 2020-2022 la Camera di Commercio di Ferrara prevede di sviluppare azioni positive riguardo alle **risorse umane** con particolare riferimento ai seguenti ambiti di intervento:

- studi ed indagini;
- formazione e aggiornamento;
- organizzazione del lavoro e conciliazione tempi vita-lavoro.

5.1. Azioni positive

1.1. Studi ed indagini

Obiettivo 1

Promuovere la cultura volta a favorire la parità e la pari opportunità, la valorizzazione della differenziazione di genere e il benessere organizzativo

A) Analisi e monitoraggio, tramite apposito questionario, delle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori e delle valutazioni degli stessi sulle azioni poste in essere dall'ente in tema di parità e pari opportunità (mobilità, flessibilità di orario, eventuali interventi da realizzare)

Responsabile	CUG
Soggetti coinvolti	Tutto il personale
Tempistica	Entro settembre 2020
Indicatori	Questionari compilati / Questionari distribuiti
Target	Almeno 50%
Risultato atteso	Rielaborazione dei questionari restituiti dal personale al fine di adottare adeguate azioni di miglioramento del benessere organizzativo

B) incrementare il numero di personale femminile nella composizione di commissioni e/o comitati

Responsabile	Segretario generale
Soggetti coinvolti	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio – Ufficio Affari Generali e Segreteria organi
Tempistica	Entro il 2020
Indicatori	Sommatoria componenti femminili anno 2020 / sommatoria componenti anno 2020
Target	Almeno 30%
Risultato atteso:	Regolamentazione interna della materia del telelavoro al fine di poter attivare il progetto sperimentale di telelavoro

C) Attuazione del "Piano per l'utilizzo del Telelavoro - Annualità 2020"

Responsabile	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio
Soggetti coinvolti	Ufficio Personale e organizzazione
Tempistica	Entro il 2020
Indicatori	Azioni realizzate / Azioni previste nel Piano Annuale 2020
Target	Almeno 80%
Risultato atteso	Rispetto del piano annuale mediante attuazione delle azioni in esso previste

1.2. Formazione ed aggiornamento

A) Promozione di modalità formative volte a conciliare le esigenze professionali/familiari delle lavoratrici e dei lavoratori ad esempio incentivando la formazione in sede e l'utilizzo della web conference al fine di contenere o ridurre, per quanto possibile, gli spostamenti rispetto alla sede di lavoro

Responsabile	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio
Soggetti coinvolti	Ufficio Personale e organizzazione
Tempistica	Proseguimento delle attività già avviate dalla Camera di commercio di Ferrara
Indicatori	N. iniziative formative in sede e in webconference / n. iniziative formative realizzate
Target	Almeno 50%
Risultato atteso	Conciliare le attività professionali e quelle familiari riducendo i tempi di spostamento per partecipare alle iniziative formative

B) Attivare procedure che consentano di incrementare la partecipazione del personale femminile e disabile a corsi di formazione

Responsabile	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio
Soggetti coinvolti	Ufficio Personale e organizzazione
Tempistica	Entro il 2020
Indicatori	n. Partecipazione personale femminile e disabile / n. corsi
Target	Almeno 50%
Risultato atteso	Incremento della partecipazione

1.3. Organizzazione del lavoro e conciliazione tempi vita-lavoro

A) Consolidamento del ruolo del CUG, anche tramite adeguato supporto da parte di tutti gli uffici interessati per il funzionamento operativo dell'organismo

Responsabile	Il Segretario Generale
Soggetti coinvolti	CUG Uffici interessati
Tempistica	A decorrere dal 2020
Indicatori	N. riunioni annuali CUG
Target	Almeno 1 a semestre
Risultato atteso	Consolidamento del ruolo del CUG

6. Conclusioni

Sarà cura del Segretario Generale, del CUG, della R.S.U. e dell'O.I.V. (quest'ultimo nell'ambito del ciclo della performance) monitorare l'applicazione e l'aggiornamento annuale del presente piano.

In particolare modo il CUG, nel predisporre, entro il 30 marzo di ciascun anno, la relazione relativa alla situazione del personale riferita all'anno precedente, riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro – mobbing, evidenzierà i risultati delle azioni positive previste dal presente piano in coerenza con i suoi compiti di verifica ai sensi della direttiva del 4/3/2011 del ministero delle Pari Opportunità e del Ministero della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione. Tale relazione è trasmessa ai vertici politici ed amministrativi della Camera di Commercio.

Il presente piano, successivamente alla sua approvazione da parte della Giunta Camerale, è trasmesso al CUG, alle RSU, all'OIV, alla Consigliera di parità territorialmente competente ed a tutto il personale. È inoltre pubblicato nella sezione del CUG del sito istituzionale dell'ente.