

CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA

Il Piano integrato di attività e  
organizzazione 2022-2024

GIUGNO 2022

## SOMMARIO

Premessa.....	3
<b>1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>6</b>
2.1 Mission e principali attività.....	6
2.2 Perimetro delle attività.....	7
2.3 Descrizione della struttura organizzativa.....	10
2.4 Le risorse economiche disponibili.....	15
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>19</b>
3.1 L'economia provinciale.....	19
3.2 Elementi di carattere normativo .....	22
3.3 Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso .....	23
<b>4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>28</b>
4.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	30
4.2 – Performance operativa .....	41
4.3 Pari opportunità e Piano azioni positive.....	60
4.4 Performance individuale.....	68
4.5 – Rischi corruttivi e trasparenza .....	76
<b>5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>81</b>
5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	81
5.2 Organizzazione del lavoro agile .....	81
5.3 – Semplificazione delle procedure.....	86
5.4 – Fabbisogni del personale e di formazione .....	86
<b>6. MODALITÀ DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>93</b>

## Premessa

Alla luce di quanto previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito in legge n. 34/2022, a partire dal 2022, le Pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti sono tenute ad adottare un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di durata triennale, che dovrebbe rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della sovrapposizione di diversi interventi normativi intervenuti in vari ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Il PIAO è quindi un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie, come detto in precedenza, i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti, dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria. In particolare, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

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

Per le Pubbliche Amministrazioni con meno di 50 dipendenti, quale la Camera di commercio di Ferrara, è prevista una formulazione semplificata, sulla base di uno "schema tipo" che avrebbe dovuto essere predisposto dalla Funzione Pubblica e che ad oggi non risulta ancora pubblicato.

Nella consapevolezza dell'importanza strategica del presente documento, nonostante il dimensionamento del personale, la mancanza di pubblicazione dello "schema tipo" e il possibile riavvio del processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, di cui al D.Lgs. 219/2016, si è proceduto alla sua predisposizione tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

## 1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

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 camerali 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 Ministro dello Sviluppo economico del 17 dicembre 2020, è stato nominato il Commissario straordinario di questa Camera di commercio. Al Commissario straordinario sono conferiti tutti i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta camerali per assicurare la continuità e la rappresentatività delle attività in capo ai rispettivi Organi.

L'articolo 1, comma 978, della legge n. 234/2021 recante Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024 prevede che "Il Ministero dello sviluppo economico accerti lo stato di realizzazione delle disposizioni di cui all'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, al 30 giugno 2022, rendendone comunicazione alle Commissioni parlamentari competenti e definisca le modalità di attuazione delle medesime disposizioni".

## 2. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

### 2.1 Mission e principali attività

Al fine di 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. 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”*, ricomprendendo 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”.

In tale prospettiva, ed in considerazione, in particolare, del perdurare dell'emergenza sanitaria ed economica, la Camera di commercio di Ferrara intende consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico locale presidiando, contemporaneamente, i seguenti 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.

Una programmazione così ambiziosa richiede di incrementare – anche attraverso la stesura e la messa a terra del presente Piano – la capacità di analisi della situazione interna (con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione dell'Ente), 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: fare bene con molto meno: meno sforzo, meno spazio, meno risorse (leen).

Descrivere, quindi, l'identità della Camera di Commercio di Ferrara significa innanzitutto coglierne i legami con il territorio cittadino e provinciale, ma anche considerare la sua vocazione a guardare lontano, all'Europa e al mondo. Tra i principi ispiratori che guidano l'azione dell'Ente ferrarese c'è, infatti, una particolare sensibilità alla dialettica - sempre più evidente nella società contemporanea - tra la dimensione locale e quella globale.

L'obiettivo è saper interpretare i mutamenti di un contesto che potrebbe essere definito “glocale” ed essere in grado di interagire con esso. Ciò implica una mentalità operativa che permette all'Ente camerale di essere fortemente radicato e presente sul territorio, ma al tempo stesso proiettato all'esterno, al fine di promuovere il sistema economico ferrarese a livello internazionale.

La missione della Camera di Commercio di Ferrara è, quindi in sintesi, diretta al miglioramento della competitività delle imprese e del territorio, anche attraverso forme di sostegno diretto volte a superare la crisi dovuta alla pandemia da Covid-19, oltre ad indicare nuove strade che offrano alle imprese nuove opportunità di sviluppo economico-finanziaria, in stretta collaborazione con la Provincia, le Associazioni di categoria e le istituzioni pubbliche e private locali.

## 2.2 Perimetro delle attività

Le funzioni svolte dagli enti camerali sono, pertanto, riconducibili 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.



### Quali traiettorie per il futuro? Alcune parole chiave

**Digitale (per una economia semplice, digitale e integrata )** - Nel quadro di uno sforzo condiviso ai diversi livelli di governo, la Camera di commercio di Ferrara continuerà a rafforzare il proprio impegno per la diffusione della cultura del digitale tra le imprese e all'interno dello stesso circuito delle Pubbliche Amministrazioni del territorio, anche collaborando, a livello di sistema alla implementazione di programmi nazionali, con l'obiettivo di accelerare i processi di digitalizzazione e innovazione dei servizi. Proseguiranno le attività del PID e di quelle a supporto dei Suap dei Comuni, puntando a una completa ed effettiva telematizzazione, anche ai fini della formazione e della gestione del fascicolo informatico di impresa, nonché delle funzioni di punto unico di accesso telematico per le vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa.

**Internazionale (per una economia aperta al mondo, inserita in un territorio attrattivo e internazionale)**

- L'attività di sostegno all'internazionalizzazione e alla promozione del territorio assume sempre maggiore rilevanza per la Camera di commercio di Ferrara alla luce, in particolare, dell'attuale contingenza economica e sanitaria. Grazie, infatti, alle competenze ed alla presenza dell'Ufficio Marketing internazionale, la Camera ha implementato, in questi anni, la capacità di intercettare le necessità del sistema delle imprese, fornendo loro un supporto sempre più concreto per il loro sviluppo commerciale sui mercati esteri, direttamente o attraverso una rete consolidata di relazioni. A fronte di ciò, l'Ente sarà impegnato sia nel supportare le imprese ad affrontare i mercati internazionali, sia nel promuovere, in alleanza con le altre istituzioni e le associazioni di categoria, una strategia integrata per l'attrazione di nuovi flussi - investimenti, talenti, turisti - puntando alla massima sinergia tra le azioni di valorizzazione turistica, ambientale e culturale del territorio.

**Imprese solide, innovative** - Le politiche camerali per la competitività del sistema economico si declinano lungo due principali direttrici, oltre a quella dell'internazionalizzazione: supporto all'innovazione e accesso al credito. In questi solchi si inseriscono le azioni finalizzate ad aiutare le imprese a fare il salto tecnologico 4.0 (attraverso bandi di contributo, servizi di informazione specialistica e progetti per la sperimentazione delle nuove soluzioni ICT), così come le misure di accompagnamento all'utilizzo dei prodotti di finanza complementare e fintech, fino alle iniziative dedicate all'attrazione di nuovi investimenti sul territorio.

**Giovani, agenti di sviluppo economico (per una economia connessa con le giovani generazioni)** - Immettere nel sistema energie giovani e nuova capacità imprenditoriale è fondamentale per garantire il ricambio generazionale e accrescere i livelli di competitività. Un'idea fatta propria dalla riforma del sistema camerale, che riconosce un nuovo ruolo alle Camere in quest'ambito, affiancando il sostegno alla creazione d'impresa a funzioni in materia di orientamento al lavoro e alle professioni, collegate alla gestione del registro per l'alternanza scuola lavoro. L'azione della Camera di commercio di Ferrara si svilupperà in queste due direzioni: confermando l'impegno a supporto delle startup, per contribuire a creare un ecosistema favorevole e attrattivo; proponendo, nel confronto con il sistema associativo e dell'istruzione, interventi finalizzati all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e dell'impresa.

**Sostenibilità (per una economia sana e sostenibile)** - La competitività delle imprese è anche il frutto di un ecosistema sano, rispettoso delle regole e della legalità, e caratterizzato da uno sviluppo sostenibile sia dal punto di vista economico-finanziario che ambientale. Sotto il primo profilo proseguiranno le azioni nel campo della tutela del consumatore e della fede pubblica e la vigilanza sui prodotti e sugli strumenti di misura, confermate dalla riforma tra le funzioni fondamentali del sistema camerale. Sotto il secondo profilo, saranno consolidate le attività di formazione e assistenza alle imprese sulle tematiche ambientali e dell'energia. Inoltre, a valle della catena delle relazioni, quando il contenzioso non si potrà evitare, l'Ente supporterà gli attori economici, promuovendo la risoluzione delle controversie alternativa al tribunale ordinario. Particolare attenzione, infine, si porrà allo sviluppo di una crescita economica circolare e rispettosa delle regole ambientali.

**Territorio attrattivo (per una maggiore coesione sociale)** - L'impegno della Camera di commercio nell'incrementare l'attrattività del territorio si declinerà in una serie di politiche che interesseranno tanto il versante della ricettività, quanto gli ambiti della vivacità culturale e dello sviluppo urbano. Nel concreto, le linee di azione spazieranno dall'aggregazione e promozione dell'offerta turistica ai servizi di formazione e assistenza specialistica degli operatori, dal sostegno alle realtà culturali di eccellenza allo sviluppo delle infrastrutture digitali, fino ai progetti di valorizzazione delle filiere e delle vocazioni economiche dei territori, senza trascurare la proposta di nuovi modelli di governance multi-attore e multi-livello.

Per fornire un'idea più chiara delle attività svolte, si riporta di seguito la **mappa dei processi sintetica**.

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo	
PROCESSI INTERNI	A Governo camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1	Performance camerale
			A1.2	Compliance normativa
			A1.3	Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1	Gestione e supporto organi
			A2.2	Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3	Gestione documentale
			A2.4	Rilevazioni statistiche
		A3 Comunicazione	A3.1	Comunicazione
		B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		B2.1	Acquisti
			B2.2	Patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza		B3.1	Diritto annuale
			B3.2	Contabilità e finanza
PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela		C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1
		C1.2		Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa
		C2 Tutela e legalità	C2.1	Tutela della legalità
			C2.2	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4	Sanzioni amministrative
			C2.5	Metrologia legale
			C2.6	Registro nazionale dei protesti
			C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8	Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
	C2.9		Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	
	C2.10		Tutela della proprietà industriale	
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
			D2.2	Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1	Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
		D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1	Orientamento
			D4.2	Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
			D4.3	Supporto incontro d/o di lavoro
			D4.4	Certificazione competenze
		D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
			D5.2	Tenuta albo gestori ambientali
			D5.3	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
			D6.2	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
			D6.3	Osservatori economici

## 2.3 Descrizione della struttura organizzativa

### 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. Predispone, 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. E' 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.

## LA 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.

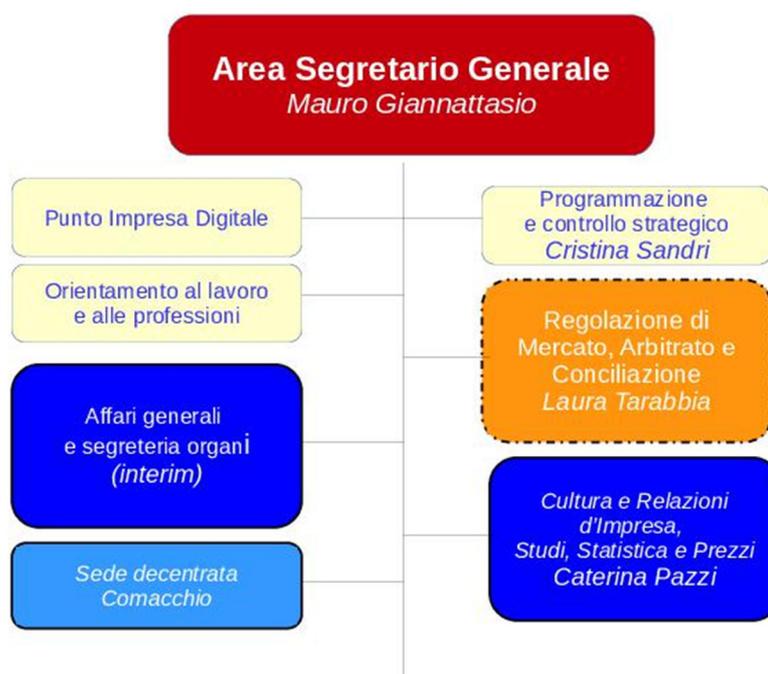
Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

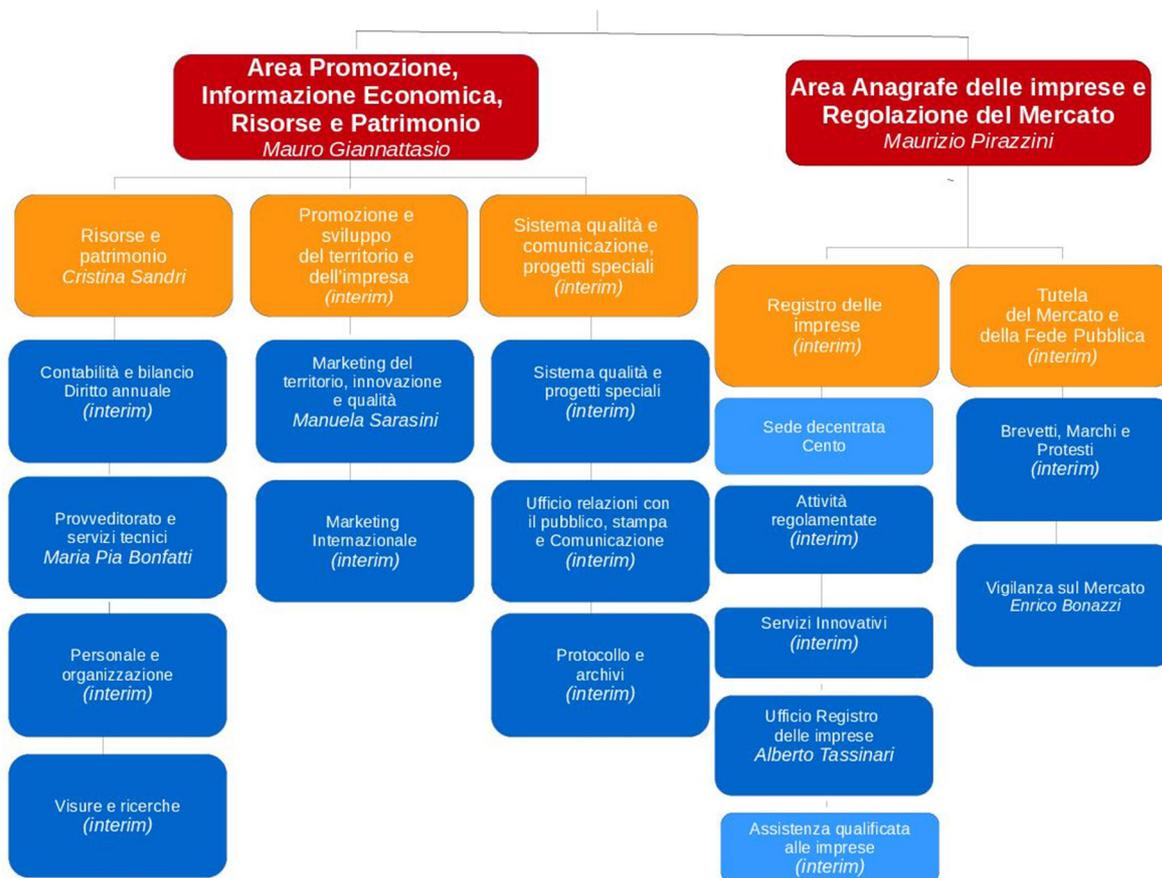
All'Area 1 "Segretario Generale" sono attribuite le funzioni inerenti la programmazione e controllo strategico; gli affari generali e la segreteria organi; gli studi statistici; la risoluzione alternativa delle controversie; l'ufficio distaccato nel Comune di Comacchio, oltre alla gestione dei progetti 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; la vigilanza del mercato e la gestione dei servizi legati alla tutela del mercato.

Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito inserito, vi è il Segretario generale.





## LE RISORSE UMANE

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 febbraio 2022.

La Camera di commercio di Ferrara conta, attualmente, 46 dipendenti di cui:

- n. 2 dirigenti, di cui uno con incarico di Segretario Generale;
- n. 7 di categoria D, di cui 2 con incarico di posizione organizzativa;
- n. 34 di categoria C;
- n. 3 di categoria B, di cui uno con accesso da B3;
- nessuno di categoria A

Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato, di cui n.10 sono part time.

Dotazione di personale per area									
AREA	SERVIZIO / UFFICIO (S/U)	TOTALE UNITA'		UNITA' per categoria					
		N.	%	p.o.	D3	D1	C	B3	B
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	REGOLAZIONE DI MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE (S)	3 (1pt)	6,8	1	0	0	2	0	0
	AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI (U)	1	2,3	0	0	0	1	0	0

	CULTURA E RELAZIONI D'IMPRESA, STUDI STATISTICA E PREZZI (U)	2	4,5	0	0	1	1	0	0
	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO (U)	(*)							
	SEDE DECENTRATA DI COMACCHIO (U)	(**)							
PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICO, RISORSE E PATRIMONIO	RISORSE E PATRIMONIO (S)	11 (3pt)	25	1	0	1	7		2
	PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA (S)	5 (1pt)	11,4	0	0	1	4	0	0
	SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI (S)	2 (1pt)	4,5	0	0	0	1	1	0
ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	REGISTRO DELLE IMPRESE (S)	15 (3pt)	34,1	0	0	1	14	0	0
	TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA (S)	5 (1pt)	11,4	0	0	1	4	0	0
<b>TOTALI</b>		<b>44 (10pt)</b>	<b>100</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<p>(*) Il personale assegnato è ricompreso nel servizio "Risorse e Patrimonio"</p> <p>(**) La sede è gestita da un team di personale, assegnato anche ad altri servizi, chiamato a svolgere l'attività a rotazione</p>									

Dotazione di personale per categoria			
	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale	1	0	1
Dirigenti	1	0	1
Personale di Cat. D	2	5	7
Personale di Cat. C	9	25	34
Personale di Cat. B	1	2	3
Personale di Cat. A	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>46</b>

## LE PARTECIPAZIONI

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 e n. 105 del 20 dicembre 2021 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’1.1.2022 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>	
<b>N.</b>	<b>PARTECIPAZIONI DIRETTE</b>		
	<b>DENOMINAZIONE SOCIETA’</b>	<b>CAPITALE SOCIALE</b>	<b>PARTECIPAZIONE CCIAA FERRARA %</b>
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	0,2472
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
	<b>DENOMINAZIONE CONSORZIO/ASSOCIAZIONE</b>	<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE CCIAA FERRARA</b>	
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

A livello territoriale, la Camera di Ferrara si articola in una sede legale, una sede e un ufficio decentrati, presso le quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi camerali.

La Camera di Commercio di Ferrara non ha aziende speciali.

SEDE	CITTA	INDIRIZZO
Sede legale	Ferrara	Via Borgoleoni, 11 – 44121 Ferrara – tel. 0532 783903
Sede decentrata	Cento (Ferrara)	Via Ferrarese, 28/1 – 44042 Cento – tel. 051 6835551
Ufficio decentrato	Comacchio (Ferrara)	Via Agatopisto, 3 – 44022 Comacchio – tel. 0533 311083

## 2.4 Le risorse economiche disponibili

Il **Preventivo Economico 2022** è stato redatto, ancora una volta, 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 determinato la decadenza dei propri Organi a decorrere dal 13 settembre 2020 e la nomina di un Commissario straordinario avvenuta con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 17 dicembre 2020. Il Commissario straordinario rimarrà in carica sino all'insediamento del Consiglio della Camera di commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ferrara e Ravenna. Pertanto, il Preventivo Economico 2022 è stato sottoposto, dapprima, al parere del Collegio dei Revisori dei conti, unico organo rimasto in carica, e successivamente approvato dal Commissario straordinario con i poteri del Consiglio camerale con determinazione n. 8 del 2 dicembre 2021.

E' stato redatto e approvato tenendo conto:

- del principio del pareggio;
- della capacità economico-finanziaria, nonché dell'azione amministrativa a garanzia della continuità di erogazione dei servizi;
- 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 2022 sono state elaborate con particolare prudenza, tenuto conto sia dell'andamento accertato nel 2021 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 2022.

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, riguardanti:

- 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.

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi per tutti gli anni del periodo considerato, con la sola eccezione per il 2017 ed in particolare il 2020 per consentire adeguati interventi a sostegno delle imprese a seguito dell'aggravamento della crisi economica

anche a causa dell'emergenza sanitaria. Gli avanzi complessivamente accertati negli anni e che costituiscono il patrimonio della Camera di commercio danno, comunque, garanzia di un buon equilibrio patrimoniale.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota di circa il 65% sul totale dei proventi correnti. Nel 2021 la % si è ridotta a circa il 49% a seguito delle numerose convenzioni sottoscritte con i Comuni della provincia di Ferrara per la gestione di bandi per le imprese finanziati dagli stessi mediante trasferimento dei fondi corrispondenti a questa Camera di commercio che ne ha gestito le procedure.

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2016-2022)

RISORSE ECONOMICHE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preventivo
<b>A) Proventi Correnti</b>	<b>5.599.622</b>	<b>5.121.844</b>	<b>6.004.034</b>	<b>5.632.094</b>	<b>5.610.715</b>	<b>7.357.274</b>	<b>6.038.000</b>
1. Diritto Annuale	3.765.107	3.409.608	3.897.528	3.841.713	3.624.720	3.582.157	3.588.000
2. Diritti di Segreteria	1.333.618	1.306.892	1.350.537	1.269.233	1.246.107	1.257.261	1.279.000
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	267.625	190.045	557.513	322.501	595.555	2.285.478	955.000
4. Proventi da gestione di beni e servizi	231.704	217.531	207.351	205.535	140.337	203.548	216.000
5. Variazione delle rimanenze	1.568	-2.232	-8.895	-6.888	3.996	28.830	0.
<b>B) Oneri Correnti</b>	<b>6.028.964</b>	<b>5.860.895</b>	<b>6.207.526</b>	<b>5.785.661</b>	<b>6.561.789</b>	<b>7.577.240</b>	<b>6.118.000</b>
6. Personale	2.567.632	2.355.000	2.356.762	2.460.942	2.338.026	2.287.081	2.202.214
7. Funzionamento	1.526.635	1.372.089	1.360.081	1.361.067	1.400.880	1.368.700	1.458.786
<i>Prestazione di servizi</i>	<i>455.417</i>	<i>453.335</i>	<i>496.011</i>	<i>501.219</i>	<i>417.972</i>	<i>431.548</i>	<i>509.686</i>
<i>Godimento beni di terzi</i>	<i>79.459</i>	<i>72.444</i>	<i>67.083</i>	<i>64.034</i>	<i>49.027</i>	<i>47.496</i>	<i>62.000</i>
<i>Oneri diversi di gestione</i>	<i>524.094</i>	<i>503.530</i>	<i>479.330</i>	<i>482.665</i>	<i>601.010</i>	<i>572.548</i>	<i>562.600</i>
<i>Quote associative</i>	<i>335.092</i>	<i>296.741</i>	<i>283.520</i>	<i>278.776</i>	<i>290.065</i>	<i>284.564</i>	<i>291.000</i>
<i>Organi istituzionali</i>	<i>132.573</i>	<i>46.039</i>	<i>34.137</i>	<i>34.373</i>	<i>42.806</i>	<i>32.544</i>	<i>33.500</i>
8. Interventi economici	897.328	874.963	1.679.502	920.611	1.610.486	2.737.620	1.800.000
9. Ammortamenti e accantonamenti	1.037.369	1.258.843	811.181	1.043.041	1.212.397	1.183.839	657.000
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-429.341</b>	<b>-739.051</b>	<b>-203.492</b>	<b>-153.567</b>	<b>-951.074</b>	<b>-219.966</b>	<b>-80.000</b>
Risultato gestione finanziaria	27.795	45.745	52.926	68.231	19.465	16.776	40.000
Risultato gestione straordinaria	1.085.091	210.146	177.101	211.967	102.721	210.054	40.000
Differenza rettifiche attività finanziaria	-22394	0	-10.000	0	0	981	0
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)</b>	<b>661.151</b>	<b>-483.160</b>	<b>16.535</b>	<b>126.631</b>	<b>-828.888</b>	<b>7.845</b>	<b>0</b>

L'analisi patrimoniale evidenzia una situazione equilibrata, tenuto conto delle caratteristiche dell'Ente pubblico, sia per quanto riguarda la struttura patrimoniale e finanziaria, sia nell'analisi dei margini, sia negli indici finanziari, come sotto riportati.

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

RISORSE ECONOMICHE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0	0	290
Immobilizzazioni materiali	3.945.182	3.933.666	3.913.658	3.938.606	4.000.253	3.965.156
Immobilizzazioni finanziarie	1.554.334	1.495.335	1.493.340	1.526.072	1.519.913	1.520.894
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>5.499.516</b>	<b>5.429.001</b>	<b>5.406.998</b>	<b>5.464.679</b>	<b>5.520.166</b>	<b>5.486.350</b>
Rimanenze	32.716	30.483	21.589	14.700	18.696	47.527
Crediti di funzionamento	4.858.778	4.717.025	4.956.097	5.248.256	5.430.897	5.192.026
Disponibilità liquide	4.093.640	3.891.995	3.711.261	3.434.603	3.114.148	3.147.242
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>8.985.134</b>	<b>8.639.503</b>	<b>8.688.947</b>	<b>8.682.859</b>	<b>8.545.045</b>	<b>8.339.268</b>
Ratei e risconti attivi	39.953	22.038	18.174	37.027	33.144	48.758
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>14.524.603</b>	<b>14.090.542</b>	<b>14.114.119</b>	<b>14.169.864</b>	<b>14.098.355</b>	<b>13.874.376</b>

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

RISORSE ECONOMICHE	2016	2017	2018	2019	2020	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	3.168.047	3.307.859
Debiti di funzionamento	2.349.841	2.129.945	2.221.080	2.166.541	2.273.730	1.811.496
Fondi per rischi e oneri	171.132	287.566	286.900	444.647	647.452	647.452
Ratei e risconti passivi	0	340.660	147.452	0	67.596	158.194
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5.447.191</b>	<b>5.496.290</b>	<b>5.503.332</b>	<b>5.432.446</b>	<b>6.189.825</b>	<b>5.958.001</b>
Avanzo patrimoniale	8.416.261	9.077.412	8.594.252	8.610.787	8.737.418	7.966.730
Riserva di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
Risultato economico dell'esercizio	661.151	-483.160	16.535	126.631	-828.888	7.845
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>9.077.412</b>	<b>8.594.252</b>	<b>8.610.787</b>	<b>8.737.418</b>	<b>7.966.730</b>	<b>7.916.375</b>

#### Indicatori di bilancio

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

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

#### A) Indicatori di rigidità di bilancio

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Incidenza costo del personale (1)</b>	Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente *	31,08%	41,67%	43,70%	39,25%	45,97%	45,85%
<b>Incidenza oneri di funzionamento (1)</b>	Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente *	18,60%	24,96%	24,16%	22,65%	26,78%	27,26%
<b>Incidenza interventi economici (2)</b>	Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali *	81,58%	82,47%	87,67%	87,21%	92,91%	94,52%
<b>Incidenza immobilizzazioni finanziarie (3)</b>	Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie / Totale immobilizzazioni	27,72%	27,53%	27,92%	27,61%	27,54%	28,26%

1. Evidenziano la percentuale di assorbimento dei proventi correnti negli oneri di funzionamento e l'erogazione di servizi reali agli operatori economici.
2. Indica la capacità di tradurre in iniziative concrete gli indirizzi programmatici fissati dagli organi politici (compresa la quota di accantonamento al fondo spese future)
3. Indica il peso degli investimenti in strutture partecipate rispetto al totale delle immobilizzazioni dell'ente

#### B) Indici finanziari e di rischio finanziario

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Indice lordo di liquidità</b>	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	4,60	3,76	4,01	3,91	4,06	3,82
<b>Indice netto di liquidità</b> (€ x 1000)	Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento / Debiti di funzionamento	4.57	3.750	4.001	3.902	4.042	3.810
<b>Indice secco di liquidità</b> (€ x 1000)	Disponibilità liquide / Debiti di funzionamento	1.737	1.370	1.585	1.671	1.827	1.742

Tutti gli indicatori di questa sezione esprimono la capacità di disporre a breve termine di risorse per onorare le obbligazioni assunte dalla Camera.

#### C) Indici struttura patrimoniale finanziaria

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni</b>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	144%	144%	159%	159%	158%	165%
<b>Quoziente di copertura delle immobilizzazioni</b>	(Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	205%	202%	211%	212%	209%	218%
<b>Indice di disponibilità</b>	Attivo corrente / Passivo corrente	165%	135%	161%	158%	160%	179%
<b>Indice di autonomia finanziaria</b>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	57,26%	56,64%	61,76%	61,18%	61,22%	62,81%
<b>Indice di indebitamento</b>	(Passività a lungo termine + Passività a breve) / (Immobilizzazioni nette + Attivo circolante)	0,24	0,23	0,20	0,20	0,19	0,20

### 3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

#### 3.1 L'economia provinciale

Per la provincia di Ferrara, nel 2021, la crescita dell'economia è stata del +6,8%. A trainare la ripartenza, il comparto industriale (+13,7%), l'Artigianato (+8,3%), il Commercio (+2,9%), le Costruzioni (+0,4%) e le esportazioni sui mercati internazionali (27,2%). Nei primi 9 mesi del 2021, inoltre, sono calate le cessazioni d'impresa (-15,8%) e sono aumentate le nuove iscrizioni (+9,8%). Una boccata di ossigeno, dunque, dopo la brusca caduta del 2020 a causa degli effetti generati dalla pandemia.

Gli indicatori, in particolare, del commercio estero, elaborati sulla base delle informazioni diffuse da Istat e riferiti al 30 settembre 2021, hanno registrato per le vendite ferraresi sui mercati internazionali un valore pari a 1,8 miliardi di euro con un aumento, rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, del 27,2%. Il miglior risultato della regione, cresciuta in media del 18,7%.

*"Siamo in una importante fase di cambiamento dopo un lungo e sofferto periodo di crisi - ha sottolineato Paolo Govoni, commissario straordinario della Camera di commercio - con gravissimi effetti in termini di perdita di capacità produttiva e di occupazione, segnali indicano che anche nella nostra provincia si è avviata la ripresa. Occorre cogliere questa opportunità per portare il territorio ferrarese un sentiero di crescita stabile e più sostenuto, cruciale per offrire opportunità ai giovani, per concretizzare l'aspirazione a un futuro migliore. "Le istituzioni e la politica - ha concluso Govoni - devono proseguire lungo il sentiero delle riforme strutturali per migliorare il contesto per fare impresa, promuovere la cultura della legalità del merito e della responsabilità, garantendo così condizioni per la competitività".*

<p><b>Scenari di previsione</b></p> <p><b>Valore aggiunto</b></p> <p><b>2022: +4,4%</b></p>	<p>Per il 2022 le attese sono sempre positive e il valore aggiunto prodotto dall'economia ferrarese sarà maggiore della media del periodo 2009-2021, rallentando di qualche punto decimale la velocità di crescita.</p>
<p><b>Commercio internazionale</b></p> <p><b>Esportazioni</b></p> <p><b>2021: 2.484 milioni di € +25,5%</b></p> <p><b>2020: 1.971 milioni di € -16,3%</b></p>	<p>Gli indicatori del commercio estero, elaborati sulla base delle informazioni diffuse da Istat hanno confermato per tutto l'anno 2021 la tendenza particolarmente brillante delle vendite all'estero per le imprese ferraresi, in pieno recupero rispetto all'anno precedente. Il dato finale riferito ai soli ultimi tre mesi dell'anno, 664milioni di euro, risulta essere il valore più alto degli ultimi 10 anni.</p>
<p><b>Congiuntura settore manifatturiero</b></p> <p><b>2021: Produzione: +12,4%</b></p> <p><b>2020: Produzione -13,0%</b></p>	<p>Il 2021 si è concluso registrando ancora un generale trend positivo, ma con tutti gli indicatori che rallentano la ripresa, a volte anche staccati di qualche punto dai valori regionali. Il recupero delle imprese minori e artigiane, particolarmente penalizzate dalla brusca recessione, per sopravvivere alla quale la disponibilità di capitale e di un'organizzazione adeguata sono stati di fondamentale importanza, appare più lento. Il grado di utilizzo degli impianti ha continuato a crescere ed è arrivato al 74,6%, un dato superiore anche al livello riferito allo stesso trimestre del 2019 (pari al 72%).</p>

<p><b>Artigianato</b></p> <p>2021: Produzione: + 6,6% 2020: Produzione - 16,7%</p>	<p>Tra le imprese dell'artigianato manifatturiero gli indicatori sono stati per tutto il 2021 positivi, ma sono risultati un po' meno brillanti rispetto alle imprese dello stesso comparto e a quelli della regione Emilia-Romagna. Con una crescita della produzione relativamente al quarto trimestre in rallentamento, l'aumento medio del 2021 per il settore artigianato si ferma al 6,6%, lasciando così il livello dell'attività produttiva ancora lontano di oltre 11 punti percentuali a quello del 2019;</p>
<p><b>Commercio</b></p> <p>2021: Produzione: + 3,7% 2020: Produzione - 5,3%</p>	<p>Nel 2021 la variazione media delle vendite nel commercio al dettaglio è tornata ad essere positiva (+3,7%), grazie alla ripresa registrata negli ultimi tre trimestri, confrontati comunque con il trend di contrazioni molto pesanti dell'anno precedente. Negli ultimi tre mesi dell'anno gli indicatori sono però peggiorati per il comparto alimentare, rimasto comunque in terreno negativo per tutto il 2021, mentre per il non alimentare le vendite sono cresciute quasi del 10%, variazione più alta rispetto a quanto registrato in regione. Sempre positivo, ma in rallentamento l'andamento per la grande distribuzione, quando il dato riferito alla regione indica una lieve contrazione.</p>
<p><b>Costruzioni</b></p> <p>2021: Produzione: + 6,6% 2020: Produzione - 4,1%</p>	<p>Tra ottobre e dicembre gli stimoli introdotti a sostegno del settore delle costruzioni, nonostante la ripresa della pandemia, hanno reso possibile un'ulteriore decisa accelerazione del recupero avviato già nel primo trimestre dello scorso anno ottenendo un notevole incremento del volume d'affari a prezzi correnti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+13,4%), più significativo in quanto già nella seconda parte del 2020 la recessione aveva colpito meno duramente. Il volume d'affari ha quindi fatto un ulteriore deciso passo nella fase di vera e propria crescita che è in corso rispetto al livello di attività dello stesso periodo del 2019.</p>
<p><b>Turismo</b></p> <p>turisti al 31.12.2021: n.440.344 turisti al 31.12.2020: n. 319.662 pernott.ti al 31.12.2021: 2.307.046 pernott.ti al 31.12.2020: 1.639.570</p>	<p>In una situazione ancora segnata dalla pandemia, il confronto con il 2020 segna decisamente un buon recupero per tutti i territori della provincia e tutte le provenienze, con valori che rimangono comunque lontani dai livelli del 2019: per il complesso della provincia mancano ancora 150mila turisti e oltre 300mila pernottamenti, distanze più accentuate per il comune capoluogo e la componente straniera.</p>
<p><b>Imprese registrate</b></p> <p><b>(nati-mortalità)</b></p> <p>stock al 31.12.2021: n. 42.242 stock al 31.12.2020: n. 42.074</p>	<p>Il miglioramento delle prospettive dell'economia nel 2021 era stato confermato anche dai dati sulla creazione di nuove imprese. Il 2021 si è chiuso con un ritrovato slancio delle attività imprenditoriali che, tra gennaio e dicembre, hanno fatto registrare 1.615 nuove iscrizioni (il 10% in più rispetto all'anno precedente). Dopo la frenata imposta nel 2020 dal lockdown e dalla fase acuta dell'emergenza Covid, il rimbalzo della natalità non ha però coinciso con un pieno recupero del dato pre-pandemia, mantenendo un gap di 65 aperture in meno rispetto al 2019 e di circa 420 in meno rispetto alla media del decennio ante-Covid.</p>

<p><b>Credito</b></p>	<p>A settembre 2021 il valore complessivo dei <u>prestiti</u> concessi al confronto con il dato dello stesso periodo dell'anno precedente registra una crescita ancora in rallentamento. Al 31 dicembre 2021, il tasso di deterioramento del credito per le imprese sale di qualche decimale all'1,5%, a causa del settore delle costruzioni che registra un forte aumento dell'indicatore.</p> <p>La crescita tendenziale dei <u>depositi</u> rimane su livelli elevati (+7,1% rispetto allo stesso periodo del 2020), superiori anche al confronto con il dato medio dell'Emilia-Romagna (+6,3%).</p>
<p><b>Mercato del lavoro</b></p>	<p>Nel 2021 il mercato del lavoro mostra una certa stabilità rispetto al 2020, quando il numero di occupati era calato in modo più accentuato nella sua componente maschile. Cresce invece il tasso di disoccupazione, con un numero di persone in cerca di occupazione che si contrae però nella sua componente maschile. Torna infatti ad aumentare il numero di donne che cercano lavoro, senza superare il livello raggiunto nel 2019, ma con un indice che diventa a due cifre. Contestualmente si registra un calo anche degli inattivi.</p>

**I numeri della circoscrizione territoriale di Ferrara e Provincia**

Comuni	n. 21	
Superficie	2.635 kmq	
Popolazione	342.061	(residenti al 1.1.2021)
Popolazione straniera	34.822	(residenti al 1.1.2021)
Valore Aggiunto provinciale	8,6 MLD 25.035 €	(al 2020) (V.A. pro capite al 2020)
Export	2,5 MLD +25,5%	(anno 2021) var % 2020
Imprese registrate (sedi+UJL) di cui sedi	n. 42.242 n. 34.438	(al 31/12/2021)
Imprese attive (solo sedi)	30.938	(al 31/12/2021)
↳ di cui straniere	3.082	
↳ di cui giovanili	2.269	
↳ di cui femminili	7.217	
Tasso di occupazione (%)	69,2% +0,8%	(2021) vs 2020
Tasso di inattività (%)	25,4% -1,0%	(2021) vs 2019
Tasso di disoccupazione (%)	7,3% +0,4%	(2021) vs 2019
Turisti (presenze totali)	440.344 +38,6% -25,2%	(anno 2021) vs 2020 vs 2019
Turisti (pernottamenti totali)	2.265.211 +41,0% -11,5%	(anno 2021) vs 2020 vs 2019
Credito (consistenza fine periodo)	6,22 MLD +1,8%	(anno 2021) var % 2020
Protesti	647mila € +42,2%	(anno 2021) var % 2020
Fallimenti	54 unità	+1 unità vs 2020



Fonte: Osservatorio economico provinciale

### 3.2 Elementi di carattere normativo

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camere 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.

- **Il decreto legge n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014** ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatosi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.
- **Il DM 7 marzo 2019** ha 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.



Oltre alla normativa di specifico riferimento del sistema camerale e all'articolo 6 del D.L. 80/2021, convertito in legge 34/2022, si riportano i principali riferimenti normativi a cui ci si è attenuti nella redazione del presente documento, oltre alle Linee Guida emanate per le camere di commercio dall'Unione Italiana.

#### Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA

#### Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)

#### Pari opportunità:

- D.lgs. 198/2006 - "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"
- Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 - "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche", emanata dal Ministero per la pubblica amministrazione

#### Fabbisogni del personale:

- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l'articolo 6 in materia di "Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale" e l'articolo 6-ter "Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale")
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Decreto 8 maggio 2018
- Decreto-legge 17 febbraio 2017, n. 13, convertito dalla legge 13 aprile 2017, n. 46 articolo 12 comma 1-bis
- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75
- D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis;

#### Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"
- "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77
- Decreto Ministeriale POLA 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni"

### **3.3 Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso**

***(Fonte dei dati: estratto da uno studio del Gabinetto del Presidente della Giunta regionale- Settore sicurezza urbana e legalità)***

#### **PREMESSA**

Diverse indagini condotte negli ultimi trent'anni dalle forze investigative hanno portato alla luce la presenza delle mafie fuori dalle zone di origine, rivelando così, contrariamente a un'idea diffusa e consolidata nell'immaginario collettivo, la forte capacità di adattamento di queste organizzazioni criminali anche nei territori generalmente ritenuti immuni dal fenomeno mafioso. In Emilia-Romagna si riscontra una presenza criminale e mafiosa di lunga data, la cui pericolosità, per diverso tempo, è rimasta confinata nell'ambito dei mercati illeciti - e, fra questi,

soprattutto nel traffico degli stupefacenti -, ma che in tempi recenti sembrerebbe esprimere caratteristiche ben più complesse e articolate.

Occorre, innanzitutto, ricordare la progressione delle attività mafiose nell'economia legale - specie nel settore edile e commerciale - e, parallelamente, lo strutturarsi di un'area grigia formata da attori eterogenei, anche locali, con cui i gruppi criminali hanno stretto relazioni al fine di sfruttare opportunità e risorse del territorio (appalti, concessioni, acquisizioni di immobili o di aziende, ecc.). Tale quadro viene reso più complesso, inoltre, dalla presenza di gruppi criminali stranieri, che generalmente sono impegnati nella gestione di alcuni grandi traffici illeciti, sia in modo autonomo che in collaborazione con la criminalità autoctona (fra tutti, il traffico degli stupefacenti e lo sfruttamento della prostituzione).

Non vanno trascurati, da ultimo, il comparire della violenza e i tentativi di controllo mafioso del territorio, i cui segni più evidenti sono rappresentati dalle minacce ricevute da alcuni operatori economici, esponenti politici, amministratori locali o professionisti dell'informazione, oltre che dalla preoccupante consistenza numerica raggiunta dalle estorsioni, dai danneggiamenti e dagli attentati dinamitardi e incendiari (reati, questi, solitamente correlati fra di loro). Secondo le recenti indagini giudiziarie, il nostro territorio oggi sembrerebbe essere quindi di fronte a un fenomeno criminale e mafioso in via di sostanziale mutamento: non più isolato dentro i confini dei traffici illeciti come è avvenuto in passato, ma ormai presente anche nella sfera della società legale e capace di mostrare - quando necessario - i tratti della violenza tipici dei territori in cui ha avuto origine.

Alla luce di questo scenario indubbiamente preoccupante, di recente la Direzione Nazionale Antimafia ha espresso un giudizio particolarmente severo sull'Emilia-Romagna, rappresentandola infatti come una regione che addirittura avrebbe maturato «i tratti tipici dei territori infestati dalla cultura mafiosa [...], dove il silenzio e l'omertà [oramai] caratterizzano l'atteggiamento della società civile» [DNA 2016, p. 487-88]. In realtà, contrariamente a un'idea ricorrente nel dibattito pubblico di questi anni, che in qualche modo è avvalorata persino dalla dichiarazione della DNA appena richiamata, secondo cui la presenza delle mafie in regione - e più in generale nel Nord Italia - sarebbe stata trascurata o sottovalutata dalle classi dirigenti locali e dalla società civile, tanto le amministrazioni del territorio, quanto l'opinione pubblica e la società civile non solo sono consapevoli di questa pericolosa presenza criminale, ma ormai da diverso tempo cercano di affrontarla nei modi e con gli strumenti che gli sono più consoni.

Oltre alle politiche regionali specificatamente dedicate alla promozione della legalità e che almeno da un decennio caratterizzano l'azione della Regione Emilia-Romagna, altre attività volte a prevenire e contrastare le mafie e il malaffare realizzate da numerosi enti del territorio dimostrerebbero infatti il contrario.

In questo paragrafo si intende dare conto, in modo sintetico, della presenza, dell'intensità e degli sviluppi nella nostra regione di alcune attività e traffici criminali, attività caratterizzate da una certa complessità, realizzate - proprio per questa loro peculiarità - attraverso l'associazione di persone che perseguono uno scopo criminale comune.

In particolare, saranno esaminati: i reati di associazione a delinquere semplice e mafiosa, gli omicidi di mafia, le estorsioni, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari, i reati di produzione, traffico e spaccio di stupefacenti, lo sfruttamento e il favoreggiamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate, i reati di ricettazione, le truffe, le frodi e i reati di contraffazione, il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito; l'usura.

La tabella 1 riporta il numero di persone denunciate o arrestate tra il 2010 e il 2019 perché sospettate di aver commesso questi reati per dieci reati dello stesso tipo con autore noto denunciati nel medesimo periodo di tempo. Ciascuna fattispecie criminale presa in considerazione presenta un carattere inequivocabilmente associativo, visto che il rapporto che si riscontra fra il numero degli autori e quello dei delitti denunciati è regolarmente a favore dei primi.

**TABELLA 1:** Numero di persone denunciate o arrestate dalle forze di polizia ogni dieci reati denunciati con autore noto in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Distinzione per alcune fattispecie delittuose. Periodo 2010-2019

	Emilia-Romagna	Italia	Nord-Est
Associazione a delinquere	87	91	76
Omicidi di mafia	30	57	30
Estorsioni	17	20	17
Danneggiamenti, attentati	15	16	15
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	19	20	20
Sfruttamento della prostituzione	27	27	26
Furti e rapine organizzate	21	21	20
Ricettazione	15	15	16
Truffe, frodi e contraffazione	14	16	14
Usura	24	27	21
Riciclaggio e impiego di denaro illecito	27	25	27

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

In genere il carattere associativo di questi reati è evidente, più incerto invece risulta il metodo con cui sono stati compiuti in quanto allo stato attuale le informazioni disponibili non consentono di approfondire tale aspetto. Di ciascuno di questi reati, vengono poi esaminati gli sviluppi e il peso che hanno avuto nella nostra regione e nelle sue province in un arco temporale di dieci anni: dal 2010 al 2019, che corrisponde al periodo più recente per cui i dati sono disponibili.

Nella tabella 2, sotto riportata, è indicata la somma delle denunce rilevate dalle forze di polizia tra il 2010 e il 2019, il tasso di variazione medio annuale e il tasso medio di delittuosità calcolato su 100 mila abitanti. Al fine di contestualizzare la posizione dell'Emilia-Romagna rispetto a tali fenomeni, nella tabella sono riportati anche i dati che riguardano l'Italia e il Nord-Est, ovvero la ripartizione territoriale di cui è parte.

**TABELLA 2:** Reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Periodo 2010-2019 (nr. complessivo dei reati denunciati; tasso di variazione medio annuale; tasso di delittuosità medio per 100.000 abitanti).

	EMILIA-ROMAGNA			ITALIA			NORD-EST		
	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio annuale media	Tasso su 100 mila ab.	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio annuale media	Tasso su 100 mila ab.	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio annuale media	Tasso su 100 mila ab.
Truffe, frodi e contraffazione	114.171	7,9	258,1	1.533.289	8,2	254,5	274.894	9,8	237,1
Stupefacenti	25.841	2,4	58,4	355.472	2,1	59,0	58.959	2,4	50,8
Ricettazione e contrabbando	17.913	-3,5	40,5	230.420	-4,2	38,3	37.242	-3,8	32,1
Furti e rapine organizzate	6.106	-5,1	13,8	82.014	-6,9	13,6	11.334	-4,4	9,8
Estorsioni	5.768	11,4	13,0	80.529	5,2	13,4	11.538	9,3	10,0
Danneggiamenti, attentati	3.743	-2,1	8,5	95.934	-2,5	15,9	8.066	-2,3	7,0
Sfruttamento della prostituzione	1.072	-9,8	2,4	10.523	-11,4	1,7	2.166	-9,0	1,9
Riciclaggio	1.008	12,0	2,3	17.033	4,1	2,8	2.532	8,9	2,2
Usura	369	17,1	0,8	3.466	-5,5	0,6	635	4,7	0,5
Associazione a delinquere	321	5,3	0,7	8.370	-4,0	1,4	1.059	-3,1	0,9
Omicidi di mafia	1	-100,0	0,0	469	-4,7	0,1	1	-100,0	0,0
<b>Totale delitti associativi</b>	<b>176.313</b>	<b>5,0</b>	<b>398,6</b>	<b>2.417.519</b>	<b>4,8</b>	<b>401,3</b>	<b>408.426</b>	<b>6,4</b>	<b>352,2</b>

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

Considerati complessivamente, questi reati nella nostra regione sono cresciuti in media di cinque punti percentuali ogni anno (di 5,9 nell'ultimo biennio), in Italia di 4,8 (di 6 nell'ultimo biennio) e nel Nord-Est di 6,4 punti (di 9,3 nell'ultimo biennio).

La tendenza di questi reati non è stata omogenea nel territorio della regione, come evidenziato in tabella 3, in cui sono esposti gli andamenti medi per provincia dei reati durante il decennio, che relativamente alla provincia di Ferrara indicano una crescita in misura superiore alla media le estorsioni, le truffe e i reati riguardanti gli stupefacenti, e in controtendenza all'andamento medio della regione, sono cresciuti anche i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti.

**TABELLA 3:** *Andamento dei reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nelle province dell'Emilia-Romagna. Periodo 2010-2019 (tasso di variazione medio annuale)*

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Usura	17,1	0,0	93,2	0,0	7,8	13,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Riciclaggio	12,0	22,1	15,0	78,1	19,8	3,4	0,0	34,7	100,7	60,8
Estorsioni	11,4	15,3	11,6	17,7	12,9	17,7	12,3	12,9	12,8	11,0
Truffe, frodi e contraffazione	7,9	9,1	7,8	11,1	7,7	8,2	12,7	8,0	4,3	6,2
Associazione a delinquere	5,3	0,0	0,0	0,0	2,6	28,9	0,0	0,0	153,7	0,0
Stupefacenti	2,4	11,3	8,8	1,4	2,7	1,9	7,0	3,9	2,2	0,2
Sfruttamento della prostituzione	-9,8	29,4	94,4	22,3	-6,3	-8,8	-4,3	6,9	-17,3	-18,8
Furti e rapine organizzate	-5,1	1,0	-2,1	-5,3	2,6	-4,6	1,1	-7,5	-8,1	-2,9
Ricettazione e contrabbando	-3,5	-1,0	-2,0	-4,2	0,9	-2,4	-1,7	-2,8	-4,7	-4,8
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	-2,1	0,3	7,4	1,6	-0,7	-0,6	7,9	-2,1	-9,3	5,4
Omicidi di mafia	-100,0	0,0	-100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>5,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>	<b>8,6</b>	<b>4,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>

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

I rilievi esposti nella tabella, in cui sono esposti gli andamenti medi per provincia dei reati durante il decennio, rilevano per **la provincia di Ferrara** la crescita delle estorsioni, delle truffe e dei reati riguardanti gli stupefacenti, questi ultimi con una crescita superiore alla media; in controtendenza all'andamento medio della regione, in questa provincia sono cresciuti anche i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti.

La tabella 4 illustra, invece, **tre diversi indici** che misurano l'incidenza della presenza della criminalità organizzata nel territorio della regione.

In particolare, gli indici sono stati ottenuti dai reati esaminati più sopra in modo dettagliato, i quali, seguendo quanto è noto in letteratura, sono stati raggruppati in tre diversi ambiti in cui agiscono i gruppi criminali:

1. *l'ambito del controllo del territorio (Power Syndacate)*: vi ricadono una serie di reati-spie che attestano il controllo del territorio da parte delle organizzazioni criminali (come gli omicidi per motivi di mafia, i reati di associazione a delinquere mafiosa, le estorsioni, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari); queste attività criminali generalmente sono consolidate e incidono in misura elevata nelle zone di origine delle mafie, o dove le mafie sono presenti da più tempo;

2. *l'ambito della gestione dei traffici illeciti (Enterprise Syndacate)*: vi ricadono i reati riguardanti gli stupefacenti, lo sfruttamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate, i reati di ricettazione. Queste attività criminali risultano tendenzialmente più diffuse, sia nei territori di origine delle mafie che altrove, dove insistono grandi agglomerati urbani.

3. *l'ambito delle attività criminali economiche-finanziarie*: vi ricadono i reati di riciclaggio, di usura, le truffe, le frodi e i reati di contraffazione. Queste attività criminali tendono a essere più diffuse nei territori economicamente e finanziariamente ricchi. Spesso coinvolgono una rete di soggetti afferenti spesso al mondo delle professioni, non necessariamente strutturati all'interno delle organizzazioni, ma per le quali questi offrono prestazioni specialistiche.

**TABELLA 4:** *Presenza della criminalità organizzata nelle province dell'Emilia-Romagna secondo gli indici di "Controllo del territorio", "Gestione di traffici illeciti" e delle "Attività criminali economiche-finanziarie". Periodo 2010-2019 (tassi medi del periodo su 100 mila residenti; indice di variazione media annuale del periodo; indice di variazione del biennio 2018-2019).*

	Power Syndacate			Enterprise Syndacate			Crimine		
	(Controllo del territorio)			(Gestione dei traffici illeciti)			Economico-Finanziario		
	<b>Tasso su 100 mila ab.</b>	<b>Variazione media</b>	<b>Variazione 2018-2019</b>	<b>Tasso su 100 mila ab.</b>	<b>Variazione media</b>	<b>Variazione 2018-2019</b>	<b>Tasso su 100 mila ab.</b>	<b>Variazione media</b>	<b>Variazione 2018-2019</b>
Italia	30,8	0,2	-7,0	112,9	-1,2	-6,0	258,5	8,1	11,2
Nord-est	17,9	3,0	-7,4	94,9	-0,6	-6,4	240,6	9,8	15,2
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>22,2</b>	<b>4,5</b>	<b>-10,1</b>	<b>115,2</b>	<b>-0,8</b>	<b>-9,1</b>	<b>261,3</b>	<b>7,9</b>	<b>12,7</b>
Piacenza	16,7	6,5	-13,6	94,7	5,0	-5,9	205,4	8,8	7,0
Parma	23,0	7,2	-16,3	106,0	2,2	-6,6	264,1	7,9	16,9
Reggio nell'Emilia	19,1	6,9	-41,3	79,0	-2,0	3,9	204,4	11,2	15,6
Modena	16,3	4,3	-6,1	86,9	1,1	-2,2	219,9	7,8	12,3
Bologna	29,2	8,1	11,0	147,5	-1,3	-15,4	340,9	8,1	7,5
<b>Ferrara</b>	<b>18,7</b>	<b>4,8</b>	<b>-5,5</b>	<b>95,8</b>	<b>2,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>223,0</b>	<b>12,8</b>	<b>32,8</b>
Ravenna	22,5	2,1	14,9	157,3	-0,6	-10,1	273,4	7,9	20,6
Forlì-Cesena	18,4	3,3	-4,6	93,8	-2,1	-29,8	236,2	4,3	9,9
Rimini	29,2	7,8	-38,6	157,3	-2,8	0,6	295,9	6,3	4,7

Fonte: Elaborazione Regione Emilia-Romagna su dati SDI del Ministero dell'Interno

Come si può osservare nella tabella, il valore dell'indice che attesta il *"controllo del territorio"* da parte delle organizzazioni criminali nella nostra regione è decisamente sotto la media dell'Italia, ma risulta più alta della media della ripartizione territoriale del Nord-Est.

Per quanto riguarda invece gli altri due ambiti di attività la nostra regione detiene tassi leggermente superiori a quelli medi dell'Italia e molti più elevati di quelli Nord-Est. Tassi così elevati, nel nostro territorio, di reati da *"colletti bianchi"* (economico-finanziari) preoccupa anche perché, come hanno rilevato i giudici del processo Aemilia, i clan mafiosi presenti in Emilia hanno *"una strategia di infiltrazione che muove spesso dall'attività di recupero di crediti inesigibili per arrivare a vere e proprie attività predatorie di complessi produttivi fino a creare punti di contatto e di rappresentanza mediatico-istituzionale"*. Questo obbliga le Pubbliche amministrazioni a rafforzare le proprie misure di contrasto alla corruzione e ai reati corruttivi in genere, e ad attrezzarsi per evitare di collaborare, magari in modo ignaro, al riciclaggio, nell'economia legale, di proventi da attività illecite e quindi all'inquinamento dei rapporti economici, sociali e politici. Ma anche per evitare, in uno scenario economico-sociale in ginocchio a causa della pandemia, che le ingenti risorse finanziarie e le misure di sostegno messe o che saranno messe in campo a favore delle imprese non siano intercettate e non costituiscano un'ulteriore occasione per la criminalità organizzata.

## 4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

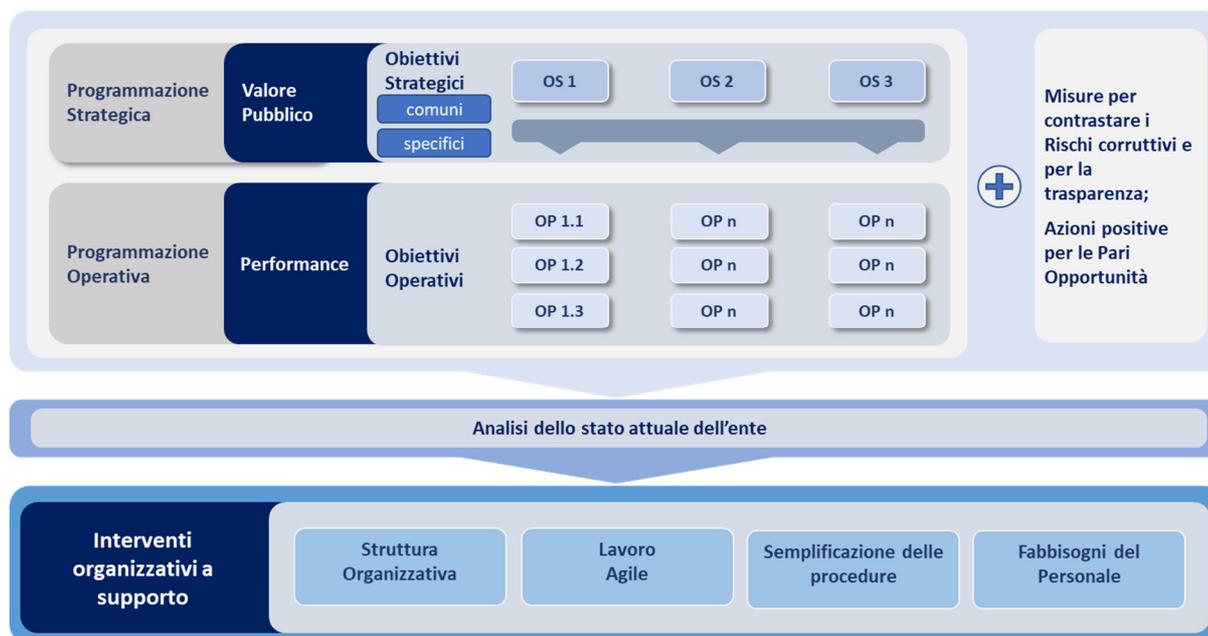
Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali. La prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permette di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "valore pubblico" che l'ente intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus, occorre prevedere e inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

I restanti *item* di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli "interventi organizzativi a supporto" del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente.

In pratica, previa analisi dello stato attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- semplificazione delle procedure;
- fabbisogni di personale e formativi.



Particolare enfasi viene posta al concetto di "Valore Pubblico", inteso quale fine ultimo a cui il ciclo della performance di ogni Ente pubblico deve tendere.

Il Valore Pubblico costituisce, per la Camera di commercio di Ferrara, la nuova frontiera della performance, in quanto ne fornisce una direzione univoca, divenendone la sua "stella polare".

La Camera di commercio di Ferrara è consapevole che un ente genera **Valore Pubblico** quando riesce a gestire in modo razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale.

Da qui discende l'importanza di una stretta correlazione tra gli obiettivi strategici e operativi in funzione di:

- performance,
- prevenzione dei rischi di corruzione,
- trasparenza dell'azione amministrativa.

Pertanto, per questa Camera di commercio il termine *performance* attiene ai risultati, in termini di trasformazione dell'ambiente economico nell'ambito della circoscrizione di competenza, conseguiti attraverso un insieme di attività finalizzate allo sviluppo socio-economico del territorio, al rafforzamento della capacità competitiva delle imprese, alla regolazione del mercato, al sostegno dell'imprenditorialità locale e alla promozione dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e con il fine ultimo di creazione di Valore Pubblico per il proprio territorio.

Riveste altrettanta importanza, nella definizione della struttura di creazione del valore pubblico, la costruzione dell'Albero della performance. Per tale motivo questa Camera di commercio, da sempre, ha:

- posto particolare attenzione al "cascading", per consentire una corretta correlazione tra i vari livelli di obiettivo;
- previsto l'utilizzo dell'ottica di *balance scorecard* per una diversa visione prospettiva dei risultati strategici raggiunti dall'Ente, mediante l'individuazione di obiettivi complementari alle diverse prospettive;
- utilizzato, nella costruzione degli obiettivi, la logica del matching tra il sistema "top-down" e "bottom-up", al fine di addivenire ad una vera e propria condivisione degli stessi tra tutti gli attori camerali, ottenendo la massima sistematizzazione della strategia dell'Ente.



L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale/missione e aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e piani d'azione. Esso costituisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

- La **missione** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve agire sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali (mandato istituzionale). Identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di commercio di Ravenna opera in termini di politiche e di azioni tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e del contesto socio-economico.
- Le **aree strategiche** costituiscono le dimensioni in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. All'interno delle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione (obiettivi operativi).

- Gli **obiettivi strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie.
- Gli **obiettivi operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Dal 2022 nell'ambito degli obiettivi strategici sono stati affiancati a quelli della singola Camera di commercio, anche quelli "**Comuni di sistema**", individuati dall'Ufficio di presidenza Unioncamere nella riunione del 20 gennaio 2022, al fine di uniformare alcune linee strategiche dell'ente a quelle delle altre Camere di commercio e consentirne una valutazione complessiva di sistema, anche ai fini dell'impatto che la realizzazione degli stessi può determinare sull'assetto socio-economico nazionale.

Per completezza, si riporta, infine, la tassonomia delle dimensioni della performance, mutuata dalla classificazione effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida n.2 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, con opportuni adattamenti alle logiche e alle prassi seguite nel sistema camerale.

#### Dimensioni della performance degli indicatori

<b>Stato delle risorse</b>	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)</li> </ul>
<b>Attività / Risultato</b>	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)</li> </ul>
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile</li> </ul>
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti</li> </ul>
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>erogata</b> □ fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso</li> <li>• <b>percepita</b> □ qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)</li> </ul>
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder</li> </ul>

#### 4.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici

Pur ponendosi in continuità con le linee d'intervento individuate lo scorso anno, la programmazione 2022, approvata dal Commissario straordinario con poteri del Consiglio, con la determinazione n. 7 del 4 novembre 2021, presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato riconducibili al mutato contesto politico e normativo e alle nuove modalità di lavoro introdotte a seguito dell'emergenza Covid.

Il 2022 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 influenzerà 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 articolerà 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, avvalorava tuttavia le traiettorie di sviluppo già intraprese dalla Camera di commercio di Ferrara in anticipo rispetto al legislatore.

Di seguito i 12 obiettivi strategici, all'interno dei quali, da quest'anno, è presente anche quello relativo ai percorsi da intraprendere in relazione all'adozione del nuovo documento strategico Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), oltre a quelli "comuni" individuati da Unioncamere Nazionale:

## RIEPILOGO

Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>O1 - Competitività e sviluppo delle imprese</b> <b>Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale</b>	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

	<p>O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy Ambiente e sviluppo sostenibile</p> <p>O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura</p> <p>O1.05 - Favorire la transizione al digitale 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><b>O2 - Regolazione dei Mercati</b> <b>Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b></p>	<p>O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità</p>
	<p>O2.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa Semplificazione e trasparenza</p>
<p><b>O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b> <b>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</b></p>	<p>O3.01 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione</p>
<p><b>O4 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b> <b>Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche</b></p>	<p>O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati Comunicazione</p>
	<p>O4.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente Gestione strategica e qualità</p>
	<p>O4.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO Integrazione organizzativa</p>

Le schede degli obiettivi strategici, corredate dagli indicatori, dai target di raggiungimento e dagli stati riferiti agli anni precedenti sono riportati di seguito:

## SCHEDE DI DETTAGLIO

O1 - Competitività e sviluppo delle imprese			
Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto 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	
<b>Descrizione</b>	Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	160.000,00 Euro		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
A002 Numero report economici prodotti (Tipologia: Volume)	[codice] f010-N. report realizzati e disponibili sul sito	67,00 N.	>= 36,00 N.
A001 - Incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.	A001 incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.	40,07 %	>=37%
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	
<b>Descrizione</b>	Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	50.000,00 Euro		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
A003 - risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	A035 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	2.931.040,00 €	+10%

A004 - Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	A004 Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative finalizzati al tessuto economico locale	6,00 N.	>=3
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>O1.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy</b>	
<b>Descrizione</b>	Ambiente e sviluppo sostenibile		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	10.000,00 Euro		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
A005 - n. iniziative sviluppate in merito alla green economy <i>(Tipologia: Volume)</i>	A005 n. iniziative sviluppate in merito alla green economy	10,00 N.	>=2
A006 - Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	A006 Numero soggetti coinvolti nelle iniziative relative alla green economy	4,00 N.	>=3
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria</b>	
<b>Descrizione</b>	Turismo e cultura		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	200.000,00 Euro		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
A007 - Numero presenze turistiche sul territorio ferrarese <i>(Tipologia: Outcome)</i>	A007 numero presenze turistiche sul territorio ferrarese	2.307.050,00 N.	+1%
A008 - Numero presenze turistiche esercizi alberghieri <i>(Tipologia: Outcome)</i>	A008 Numero presenze turistiche esercizi alberghieri	507.312,00 N.	+1%

Obiettivo strategico (rientra tra gli obiettivi comuni)		O1.05 - Favorire la transizione al digitale del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	
<b>Descrizione</b>	Digitalizzazione		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	250.000,00 Euro		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
A009 N. strumenti digitali rilasciati alle imprese ( <i>Tipologia: Volume</i> )	[codice   F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	4.394,00 N.	+3%
A010 Numero nuove start up innovative create nell'anno ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	A010 Numero nuove start up innovative create nell'anno	17,00 N.	+5
<p>Trattandosi di obiettivo comune sono associati anche i seguenti ulteriori indicatori individuati da Unioncamere:</p> <p>1) Numero eventi di informazione e sensibilizzazione sul digitale e su transizione 4.0 (PID) (target: &gt;=3)</p> <p>2) Numero di Assessment effettuati dall'ufficio PID (target: &gt;= 40)</p> <p>3) Numero di partecipanti complessivi agli eventi organizzati in tema di digitalizzazione (target: &gt;=50)</p>			
Obiettivo strategico		O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	
<b>Descrizione</b>	Orientamento al lavoro e alle professioni		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2022</b>	60.000,00 Euro		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
A012 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	6,00 N.	>=5
A011 Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	A054 Numero di istituti contattati sui temi di orientamento al lavoro	14,00 N.	>=3

## 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		
<b>Descrizione</b>	Tutela e legalità			
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2022</b>	150.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022	
A013 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	[codice] FE011 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	352,00 N.	>= 321,00 N.	
A014 Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche ( <i>Tipologia: Outcome</i> )	[codice] FE012 Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	100,00 %	>= 100,00 %	
Obiettivo strategico (rientra tra gli obiettivi comuni)		O2.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa		
<b>Descrizione</b>	Semplificazione e trasparenza			
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2022</b>	15.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022	
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".	N_B3.2_FattPass_30gg Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni / N_B3.2_FattPass Numero di fatture passive pagate nell'anno "n"	100,00 %	<=30gg	
A015 Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese ( <i>Tipologia: Qualità</i> )	[codice] f064- Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese	2,60 gg	<=5gg	

Trattandosi di obiettivo comune sono associati anche i seguenti ulteriori indicatori individuati da Unioncamere:

- 1) Livello di utilizzo del portale [impresainungiorno.gov](http://impresainungiorno.gov) (target : >20%)
- 2) Grado di adesione al cassetto digitale delle imprese ferraresi (target: >18%)
- 3) Grado di rilascio degli strumenti digitali alle imprese (target: +80% rispetto 2021)

### O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

#### Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy

Obiettivo strategico  
(rientra tra gli obiettivi comuni)

O3.01 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale

<b>Descrizione</b>	Internazionalizzazione		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy		
<b>Risorse economiche 2022</b>	100.000,00 Euro		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
A018 grado di esportazione delle imprese ferraresi ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	A018a Valore di esportazioni delle imprese ferraresi / A018b Valore di esportazioni delle imprese ferraresi nell'anno precedente	125,52 %	+2%
A017 Grado di imprese esportatrici ( <i>Tipologia: Outcome</i> )	A017 Grado di imprese esportatrici	2,70 %	+0,5%

Trattandosi di obiettivo comune sono associati anche i seguenti ulteriori indicatori individuati da Unioncamere:

- 1) Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati esteri (target: >2)
- 2) Numero di imprese supportate in merito all'orientamento ai mercati esteri (target: >4)
- 3) Numero imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti di assessment comuni e innovativi in tema di internazionalizzazione (target: >10)

### 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

<b>Descrizione</b>	Comunicazione		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico		
<b>Risorse economiche 2022</b>	5.000,00 Euro		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
A019 numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno ( <i>Tipologia: Volume</i> )	[codice] F015 numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno	326,00 N.	= 355,00 N.
<b>Obiettivo strategico</b> (rientra tra gli obiettivi comuni)			
04.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente			
<b>Descrizione</b>	Gestione strategica e qualità		
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
A022 Capacità di generare proventi ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	37,95 %	>= 10,00 %
A021 Contenimento dei costi di funzionamento ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	[codice] FE013 Contenimento dei costi di funzionamento	1.368.550,00 €	<= 1.372.000,00 €
Trattandosi di obiettivo comune sono associati anche i seguenti ulteriori indicatori individuati da Unioncamere:			
1) Indice di equilibrio strutturale (target:>1) 2) Percentuale di incasso del Diritto annuale (target: >=75%) 3) Indice di struttura primario (target: >=140)			
<b>Obiettivo strategico</b>			
04.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO			

Descrizione	Integrazione organizzativa		
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
A024 People Satisfaction Index (su scala 4) (Tipologia: Outcome)	[codice   FE250 People Satisfaction Index (scala 4)	4,00 N.	Mancanza di conflitti
Integrazione dei processi coinvolti (Tipologia: Efficienza)	A023 grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali in ottica di accorpamento (percentuale personale impegnato in attività trasversali)	n.d.	>=4

Ai fini dell'integrazione con il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza si specifica che nell'ambito dell'obiettivo - **O4.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO** – sono stati declinati gli obiettivi operative correlate alla prevenzione della corruzione.

Si precisa che per ciascuno dei 4 obiettivi strategici COMUNI sono stati individuati 5 indicatori tra quelli proposti a livello nazionale.

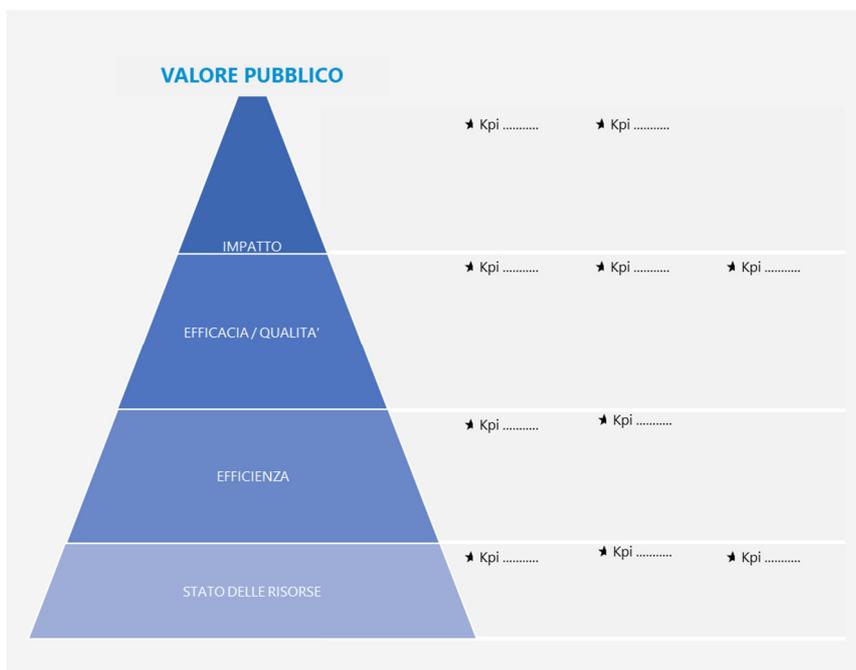
Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico sono afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità** e **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico, non è misurato da un solo indicatore ma è coperto da diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc.), dando così una fotografia completa dello stato di avanzamento della Camera su ciascun tema individuato.

In tal senso, assume particolare rilevanza, anche in vista della creazione del Valore pubblico, la vista della programmazione strategica attraverso le dimensioni BSC, che consente una vista trasversale della performance attraverso le aree di impatto, sulla base di obiettivi correlati e complementari tra loro.

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 - Favorire la transizione al digitale 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	O3.01 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione
Economico-finanziaria	O4.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente Gestione strategica e qualità					
Apprendimento e crescita	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	O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa Orientamento al lavoro e alle professioni		O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati Comunicazione		
Processi interni	O2.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa Semplificazione e trasparenza		O4.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO Integrazione organizzativa			

Per la prima volta, la Camera di commercio di Ferrara prova, in via sperimentale, a definire una sorta di algoritmo volto a tradurre concretamente il concetto di **Valore Pubblico**, che si ricorda rappresenta il livello di benessere - economico, sociale, ambientale - generato favore dei propri utenti e stakeholder (*per la Camera di commercio: le imprese*), grazie al miglioramento degli impatti delle proprie politiche e delle performance dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute delle risorse dell'Ente.

Al riguardo vengono associati all'algoritmo solo quegli obiettivi strategici a cui sono stati attribuiti indicatori significativi di impatto, efficacia/qualità, efficienza e salute economico finanziaria dell'Ente. Da ultimo si associa il risultato dell'indagine di customer annuale (presa come valore complessivo dei servizi erogati) e quello della People Satisfaction Index del personale, secondo la seguente rappresentazione grafica.



Ai fini del calcolo del Valore Pubblico creato si considerano soltanto i risultati ottenuti  $\geq$  al 95%.

Nel prospetto sotto riportato è rappresentato il calcolo del Valore Pubblico che sarà applicato a questa Camera di commercio, in via sperimentale, nell'anno 2022. In particolare:

- è stato dato un peso a ciascuna tipologia di indicatore, secondo la gradualità rappresentata dalla piramide soprariportata;
- sono stati inseriti gli indicatori attribuiti agli obiettivi strategici selezionati ed il cui codice di riferimento è riportato in colonna 1;
- ciascun indicatore è stato associato alla propria tipologia per il calcolo del valore pubblico;
- gli indicatori relativi al grado di soddisfazione esterna ed interna sono stati aggiunti alla fine con un peso del 100% ciascuno.

La Camera di commercio sulla base di quanto individuato potrà creare Valore Pubblico nell'ambito del range da 560,50 (se tutti gli indicatori avranno ottenuto un valore pari a 95%) a 590 (se tutti gli indicatori avranno ottenuto un valore pari a 100%).

CODICE	INDICATORE	RISULTATO INDICATORE	IMPATTO	EFFICACIA	ECONOMICITA'	EFFICIENZA	SALUTE ECON.FINAN.	VALORE PUBBLICO CREATO	
		Solo risultati oltre il 95%	10,00%	15,00%	15,00%	20,00%	40,00%		
01.01	incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali – indice di composizione del R.I.	100	x					10	
01.02	Attivazione co-finanziamenti	100		x				15	
01.03	n. iniziative su green economy	100		x				15	
	Numero soggetti coinvolti sui temi green economy	100		x				15	
01.04	numero presenze turistiche sul territorio ferrarese	100	x					10	
01.04	Numero presenze turistiche esercizi alberghieri	100	x					10	
01.05	Numero nuove start up innovative	100	x					10	
	numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	100				x		20	
	Numero di partecipanti complessivi agli eventi organizzati in tema di digitalizzazione	100		x				15	
02.01	numero mediazioni a cui partecipano entrambe le parti	100		x				15	
	grado di copertura territoriale delle ispezioni/ sorveglianza metriche	100	x					10	
02.02	numero gg di registrazione RI	100				x		20	
	numero gg. Di pagamento fornitori	100				x		20	
	Grado di rilascio degli strumenti digitali alle imprese	100				x		20	
03.01	Grado di imprese esportatrici	100	x					10	
	grado di esportazione delle imprese ferraresi	100	x					10	
	Numero di imprese supportate in merito all'orientamento ai mercati esteri	100				x		20	
	Numero imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti di assessment comuni e innovativi in tema di internazionalizzazione	100				x		20	
04.02	contenimento costi di funzionamento	100			x			15	
	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale	100		x				15	
	Indice di equilibrio strutturale	100					x	40	
	Percentuale di incasso del Diritto annuale	100			x			15	
	Indice di struttura primario	100					x	40	
							MAX.	390	
	QUALITA'								
04.01	grado di soddisfazione dei servizi camerali	100	A CUI VIENE ATTRIBUITA UN PESO PARI A 100%						100
04.03	people satisfaction index	100							100
							MAX.	590	

## 4.2 – Performance operativa

Sulla base degli obiettivi strategici sono stati declinati gli obiettivi operativi per l'annualità 2022, corredati ciascuno dalla propria scheda, 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

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>O1 - Competitività e sviluppo delle imprese</b> Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla	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 - Sviluppare un focus nell'ambito della rilevazione congiunturale regionale su argomenti di interesse per l'Osservatorio dell'economia Organizzativo Statistica

<b>contraffazione, tutela della proprietà industriale</b>	O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace 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	O1.03.01 - Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo) Percorso formativo gestito da Unioncamere
	O1.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria Turismo e cultura	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 - Favorire la transizione al digitale del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Digitalizzazione	O1.05.01 - Promuovere la diffusione dell'identità digitale nell'utenza attraverso il rilascio delle credenziali SPID presso i punti di accesso della camera Organizzativo Servizi Innovativi - Ufficio di Cento e Comacchio
		O1.05.02 - Continuare nella diffusione della Carta Nazionale dei Servizi come strumento di digitalizzazione delle imprese ferraresi 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	O1.06.01 - Elaborazione di uno strumento operativo per l'orientamento degli studenti e dei giovani da trasmettere alle scuole e diffondere sul web ASL
<b>O2 - Regolazione dei Mercati Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b>	O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori Tutela e legalità	O2.01.01 - Azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza Azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza, attraverso un nuovo servizio qualificato di composizione negoziata al fine di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati
		O2.01.02 - Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno intenzione di depositare un marchio, al fine di creare un'opportunità di assistenza veloce e efficiente Organizzativo MARCHI

		<p>O2.01.03 - Omologazione degli strumenti e le autorizzazioni dei centri tecnici del sistema Tachigrafo secondo quanto indicato dal decreto MISE DEL 2022 ORGANIZZATIVO METRICO</p>
		<p>O2.01.04 - Proseguire le attività di controllo dei prodotti individuati dalla Convenzioni VIMER ORGANIZZATIVO METRICO</p>
		<p>O2.01.05 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese del ricorso alle procedure di sovraindebitamento (OCC) ORGANIZZATIVO MEDIAZIONE</p>
	<p>O2.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa Semplificazione e trasparenza</p>	<p>O2.02.01 - Sviluppo e implementazione delle procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese di fatto non più esistenti attuando provvedimenti di cancellazione dal Registro imprese di società di capitali Sviluppo e implementazione delle procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese di fatto non più esistenti attuando provvedimenti di cancellazione dal Registro imprese di società di capitali, società di persone e imprese individuali che presentano indicatori di inesistenza indicati nel D.P.R. 247/2004, art. 2490 c.c. e art. 40 del D.L. 76/2020 convertito in L. 120/2020</p>
		<p>O2.02.02 - Attivare azioni di monitoraggio sulla qualità delle informazioni economiche correlate al deposito dei bilanci attraverso specifici accertamenti nei confronti di società di capitali Attivare azioni di monitoraggio sulla qualità delle informazioni economiche correlate al deposito dei bilanci attraverso specifici accertamenti nei confronti di società di capitali che da oltre 10 anni non depositano alcun bilancio di esercizio in violazione dell'articolo 2435 c.c.</p>
<p><b>O3 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b> <b>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</b></p>	<p>O3.01 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale Internazionalizzazione</p>	<p>O3.01.01 - Sviluppare strategie volte ad incrementare il numero delle imprese esportatrici e sostenere la vendita all'estero delle PMI, anche attraverso strumenti digitali ORGANIZZATIVO ESTERO</p>
		<p>O3.01.02 - Sviluppare una procedura di monitoraggio finalizzata alla vigilanza della regolarità delle stampe in azienda dei certificati di origine ORGANIZZATIVO ESTERO</p>
<p><b>O4 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b></p>	<p>O4.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati Comunicazione</p>	<p>O4.01.01 - Creazione della sezione relativa al servizio Sistema qualità e comunicazione sul nuovo sito camerale ORGANIZZATIVO URP</p>

<b>Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche</b>	O4.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente Gestione strategica e qualità	O4.02.01 - Razionalizzazione nella gestione dei fascicoli informatici nell'ambito dell'applicazione del nuovo titolario e del Piano di fascicolazione ORGANIZZATIVO PROTOCOLLO
		O4.02.02 - Revisione delle procedure organizzative per consentire la messa a regime del nuovo programma di contabilità CON2 ORGANIZZATIVO RAGIONERIA
		O4.02.03 - Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del DA 2018 ORGANIZZATIVO DIRITTO ANNUALE
		O4.02.04 - Revisione delle procedure per l'aggiornamento dell'inventario a seguito dell'adozione del programma CON2 ORGANIZZATIVO PROVVEDITORATO
		O4.02.05 - Incrementare il grado di digitalizzazione dell'ufficio personale mediante la dematerializzazione dell'istituto delle missioni ORGANIZZATIVO PERSONALE
		O4.02.06 - Presidio delle procedure organizzative inerenti il monitoraggio dei servizi attraverso indagini nazionali di Unioncamere (es. Osservatorio) ORGANIZZATIVO SEGRETERIA
		O4.02.07 - Migliorare la realizzazione del piano formativo del personale in relazione alle competenze di cui fabbisogna il personale ORGANIZZATIVO PERSONALE
	O4.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO Integrazione organizzativa	O4.03.01 - Garantire l'assistenza e la dotazione informatica al personale in smart working ORGANIZZATIVO PROVVEDITORATO
		O4.03.02 - Riorganizzazione e revisione delle procedure dell'ufficio Affari Generali anche alla luce del lavoro agile ORGANIZZATIVO SEGRETERIA

## SCHEDE DI DETTAGLIO

<b>O1.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio</b> <b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>		O1.01.01 - Sviluppare un focus nell'ambito della rilevazione congiunturale regionale su argomenti di interesse per l'Osservatorio dell'economia	
<b>Descrizione</b>	Organizzativo Statistica		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Statistica, prezzi e informazione economica		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-3 N. report e infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati <i>(Tipologia: Volume)</i>	f011 N. infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	N. 36	>= 30,00 N.
f22-2 n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito	A031 n. documenti congiunturali prodotti dal tavolo tecnico dell'Osservatorio dell'economia e pubblicati sul sito	9,00 N.	>= 7
F22-01 Numero temi affrontati nell'ambito della rilevazione congiunturale dell'Osservatorio dell'economia <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	F22-01 Numero temi affrontati nell'ambito della rilevazione congiunturale dell'Osservatorio dell'economia	N. 4	>= 4,00 N.
<b>O1.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale</b> <b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>		O1.02.01 - Gestione bandi/avvisi pubblici in collaborazione e/o per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc)	
<b>Descrizione</b>	Attivazione di iniziative di contributo e bandi		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>

A033 n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese	A033 n. convenzioni con soggetti esterni per gestione bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese	6,00 N.	n. 4
A034 n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici attivati attraverso finanziamenti comunali	A034 n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici attivati attraverso finanziamenti comunali	1.426,00 N.	>= 200
A035 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	A035 risorse raccolte in co-finanziamento dai comuni	2.931.040,00 €	>= 400.000

### 01.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione verso i temi della green economy

#### Ambiente e sviluppo sostenibile

##### Obiettivo operativo

01.03.01 - Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo)

##### Descrizione

Percorso formativo gestito da Unioncamere

##### Indicatore

##### Algoritmo

##### Valore 2021

##### Target 2022

A039 webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

A039 webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

11,00 N.

>=10

A040 Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

A040 Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

4,00 N.

4

A041 Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

A041 Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved

103,00 N.

n. 36

### 01.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria

#### Turismo e cultura

##### Obiettivo operativo

01.04.02 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche

##### Descrizione

Iniziative in merito alla promozione del turismo

<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
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	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	7,00 N.	3,00 N.
A046 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	A046 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	10,00 N.	4 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)	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)	1.258,00 €	9,00 €

## O1.05 - Favorire la transizione al digitale del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività

### Digitalizzazione

<b>Obiettivo operativo</b>	O1.05.01 - Promuovere la diffusione dell'identità digitale nell'utenza attraverso il rilascio delle credenziali SPID presso i punti di accesso della camera		
<b>Descrizione</b>	Organizzativo Servizi Innovativi - Ufficio di Cento e Comacchio		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale   Servizio Registro Imprese		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-4 Tempi di attivazione del rilascio degli SPID Infocamere ( <i>Tipologia: Qualità</i> )	F22-4 Tempi di attivazione del rilascio degli SPID Infocamere	n.d.	Entro 30/11/2022
F22-5 Numero spid rilasciati nell'anno ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-5 Numero spid rilasciati nell'anno	n.2	>= 30,00 N.
F22-6 Numero uffici coinvolti nel rilascio degli SPID ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-6 Numero uffici coinvolti nel rilascio degli SPID	N.3	>= 3,00 N.

<b>Obiettivo operativo</b>				<b>O1.05.02 - Continuare nella diffusione della Carta Nazionale dei Servizi come strumento di digitalizzazione delle imprese ferraresi</b>			
<b>Descrizione</b>				Digitalizzazione			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>				Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale   Servizio Registro Imprese			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>Valore 2021</b>		<b>Target 2022</b>	
C1.4_02 Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale <i>(Tipologia: Efficienza)</i>		N_Ric_C1.4.1 Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n" / FTE_D2.2.1 Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso di D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione nell'anno "n"		N. 3518		>= 2.000,00 N.	
F22-8 Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese <i>(Tipologia: Volume)</i>		FE004 Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese		N.3518		>= 3.065,00 N.	
F22-7 Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA		A130 Numero personale coinvolto nel rilascio delle CNS della nuova CA		11,00 N.		>= 8,00 N.	
<b>O1.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa</b>  <b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>							
<b>Obiettivo operativo</b>				<b>O1.06.01 - Elaborazione di uno strumento operativo per l'orientamento degli studenti e dei giovani da trasmettere alle scuole e diffondere sul web</b>			
<b>Descrizione</b>				ASL			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>				Statistica, prezzi e informazione economica			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>Valore 2021</b>		<b>Target 2022</b>	
F22-9 Numero scuole coinvolte dai progetti di alternanza scuola lavoro e partecipanti al Premio Storie di Alternanza <i>(Tipologia: Volume)</i>		f038 Numero scuole coinvolte dai progetti di alternanza scuola lavoro e partecipanti al Premio Storie di Alternanza		N.14		>= 10,00 N.	

F22-11 Numero studenti coinvolti nell'ambito dell'ASL (Tipologia: Efficienza)	F22-11 Numero studenti coinvolti nell'ambito dell'ASL	N.100	>= 500,00 N.
F22-12 Numero copie/numero accessi effettuati dagli studenti relativamente al nuovo strumento di orientamento in ambito ASL (Tipologia: Efficienza)	F22-12 Numero copie/numero accessi effettuati dagli studenti relativamente al nuovo strumento di orientamento in ambito ASL	N.d	= 150,00 N.

## O2.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori

### Tutela e legalità

#### Obiettivo operativo

O2.01.01 - Azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza

#### Descrizione

Azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza, attraverso un nuovo servizio qualificato di composizione negoziata al fine di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati

#### Unità organizzative coinvolte

Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione

#### Indicatore

#### Algoritmo

#### Valore 2021

#### Target 2022

F22-13 Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di composizione negoziata (Tipologia: Efficienza)

F22-13 Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di composizione negoziata

N.d.

>= 3,00 N.

F22-14 Numero di incarichi affidati agli esperti indipendenti nell'ambito dell'OCC (Tipologia: Efficienza)

F22-14 numero di incarichi affidati agli esperti indipendenti nell'ambito dell'OCC

N.d.

>= 10,00 N.

F22-15 Numero di imprese beneficiare dei servizi di informazione/formazione/assistenza relativa alla crisi di impresa (Tipologia: Efficienza)

F22-15 Numero di imprese beneficiare dei servizi di informazione/formazione/assistenza relativa alla crisi di impresa

N.d.

>= 5,00 N.

#### Obiettivo operativo

O2.01.02 - Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno intenzione di depositare un marchio, al fine di creare un'opportunità di assistenza veloce e efficiente

<b>Descrizione</b>	Organizzativo MARCHI		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
N_Dom_C2.2 Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari ( <i>Tipologia: Volume</i> )	N_Dom_C2.2 Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari nell'anno "n"	277,00 N.	>= 160,00 N.
F22-16 Percentuale di depositi marchi a seguito di consulenza fornita ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-16 Percentuale di depositi marchi a seguito di consulenza fornita	20%	>= 50,00 %
F22-17 Tempi di consegna della ricerca del marchio ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-17 Tempi di consegna della ricerca del marchio	gg	<= 15,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>			
O2.01.03 - Omologazione degli strumenti e le autorizzazioni dei centri tecnici del sistema Tachigrafo secondo quanto indicato dal decreto MISE DEL 2022			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO METRICO		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Vigilanza sul Mercato		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-18 Numero centri tecnici tachigrafi digitali controllati ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-18 Numero centri tecnici tachigrafi digitali controllati	N.d.	>= 8,00 N.
F22-19 Numero di officine tachigrafi analogici ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-19 Numero di officine tachigrafi analogici	N.d.	>= 12,00 N.
F22-20 Tempi per effettuazione dei controlli dei centri tecnici tachigrafi ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-20 Tempi per effettuazione dei controlli dei centri tecnici tachigrafi	n.d.	Entro 30/11/1922
<b>Obiettivo operativo</b>			
O2.01.04 - Proseguire le attività di controllo dei prodotti individuati dalla Convenzioni VIMER			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO METRICO		

<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Vigilanza sul Mercato		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-23 Percentuali di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F420 % di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer	90%	>= 95,00 %
F22-22 Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER ( <i>Tipologia: Salute economica</i> )	f059 Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	90%	>= 95,00 %
F22-21 Tempi di rendicontazione delle spese effettuati tramite convenzione VIMER ( <i>Tipologia: Qualità</i> )	i005 Tempi di rendicontazione delle spese effettuati tramite convenzione VIMER		Entro 30/11/2022

**Obiettivo operativo**

**O2.01.05 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese del ricorso alle procedure di sovraindebitamento (OCC)**

<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO MEDIAZIONE		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-26 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi ( <i>Tipologia: Qualità</i> )	f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi	N.d.	>= 3,00 N.
F22-24 n. incontri preventivi gratuiti organizzati tra singoli imprenditori ed associazioni e gestori della crisi ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	F22-24 n. incontri preventivi gratuiti organizzati tra singoli imprenditori ed associazioni e gestori della crisi	N.d.	>= 40,00 N.
F22-25 Adozione linee guida per i gestori della crisi ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	[codice] Adozione linee guida per i gestori della crisi	N.d.	>= 1,00 N.

**O2.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa**

## Semplificazione e trasparenza

### Obiettivo operativo

**O2.02.01 - Sviluppo e implementazione delle procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese di fatto non più esistenti attuando provvedimenti di cancellazione dal Registro imprese di società di capitali**

#### Descrizione

Sviluppo e implementazione delle procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese di fatto non più esistenti attuando provvedimenti di cancellazione dal Registro imprese di società di capitali, società di persone e imprese individuali che presentano indicatori di inesistenza indicati nel D.P.R. 247/2004, art. 2490 c.c. e art. 40 del D.L. 76/2020 convertito in L. 120/2020

#### Unità organizzative coinvolte

Servizio Registro Imprese

#### Indicatore

#### Algoritmo

#### Valore 2021

#### Target 2022

F22-27 Cancellazione di società di capitali che presentano le condizioni previste dall'art. 2490 c.c. (Tipologia: Efficienza)

F22-27 Cancellazione di società di capitali che presentano le condizioni previste dall'art. 2490 c.c.

Nd..

>= 200,00 N.

F22-28 Cancellazione di imprese individuali che presentano le condizioni previste dall'art. 2 del D.P.R. 247/2004 (Tipologia: Efficienza)

F22-28 Cancellazione di imprese individuali che presentano le condizioni previste dall'art. 2 del D.P.R. 247/2004

N.d.

>= 500,00 N.

F22-29 Cancellazione di società di persone le condizioni previste dall'art. 3 del D.P.R. 247/2004 (Tipologia: Efficienza)

F22-29 Cancellazione di società di persone le condizioni previste dall'art. 3 del D.P.R. 247/2004

N.d.

>= 100,00 N.

### Obiettivo operativo

**O2.02.02 - Attivare azioni di monitoraggio sulla qualità delle informazioni economiche correlate al deposito dei bilanci attraverso specifici accertamenti nei confronti di società di capitali**

#### Descrizione

Attivare azioni di monitoraggio sulla qualità delle informazioni economiche correlate al deposito dei bilanci attraverso specifici accertamenti nei confronti di società di capitali che da oltre 10 anni non depositano alcun bilancio di esercizio in violazione dell'articolo 2435 c.c.

#### Unità organizzative coinvolte

Servizio Registro Imprese

#### Indicatore

#### Algoritmo

#### Valore 2021

#### Target 2022

F22-30 Esecuzione del mailing relativamente agli accertamenti nei confronti delle società di capitali che non hanno depositato il bilancio ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	F22-30 Esecuzione del mailing relativamente agli accertamenti nei confronti delle società di capitali che non hanno depositato il bilancio	N.d.	= 1,00 N.
F22-31 Elaborazione di una proposta operativa in sinergia con il Giudice del Registro al fine di ridurre l'effetto distorsivo sopra evidenziato tramite specifiche azioni ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	F22-31 Elaborazione di una proposta operativa in sinergia con il Giudice del Registro al fine di ridurre l'effetto distorsivo sopra evidenziato tramite specifiche azioni	N.d.	>= 3,00 N.
F22-32 n. mail inviate relativamente agli accertamenti nei confronti delle società di capitali che non hanno depositato il bilancio ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-32 n. mail inviate relativamente agli accertamenti nei confronti delle società di capitali che non hanno depositato il bilancio	N.d.d.	>= 1.400,00 N.

### 03.01 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale

#### Internazionalizzazione

#### Obiettivo operativo

03.01.01 - Sviluppare strategie volte ad incrementare il numero delle imprese esportatrici e sostenere la vendita all'estero delle PMI, anche attraverso strumenti digitali

#### Descrizione

ORGANIZZATIVO ESTERO

#### Unità organizzative coinvolte

Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

#### Indicatore

#### Algoritmo

#### Valore 2021

#### Target 2022

F22-33 Pubblicazione avviso per raccolta manifestazioni di interesse alla partecipazione al progetto SEI (*Tipologia: Efficienza*)

F22-33 pubblicazione avviso per raccolta manifestazioni di interesse alla partecipazione al progetto SEI

N.

= 1,00 N.

F22-34 n. di imprese servite/candidate nell'ambito del progetto SEI (*Tipologia: Efficienza*)

F22-34 n. di imprese servite/candidate nell'ambito del progetto SEI

N.d.

>= 4,00 N.

F22-35 n. domande presentate sul bando Digital export 2022 a valere sull'aumento del diritto annuale (*Tipologia: Efficienza*)

F22-35 n. domande presentate sul bando Digital export 2022 a valere sull'aumento del diritto annuale

N.d.

>= 5,00 N.

<b>Obiettivo operativo</b> 03.01.02 - Sviluppare una procedura di monitoraggio finalizzata alla vigilanza della regolarità delle stampe in azienda dei certificati di origine			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO ESTERO		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-36 Controllo delle copie residue dei certificati stampati in azienda su formulario nell'anno precedente (le imprese devono renderle entro 1 anno) (Tipologia: Efficienza)	F22-36 Controllo delle copie residue dei certificati stampati in azienda su formulario nell'anno precedente (le imprese devono renderle entro 1 anno)	0,00 %	>= 98,00 %
F22-37 Creazione avviso PagoPA per recupero diritti di segreteria relativamente alle stampe in azienda dei CO (Tipologia: Efficienza)	[codice] Creazione avviso PagoPA per recupero diritti di segreteria relativamente alle stampe in azienda dei CO	50%	>= 98,00 %
F22-38 Invio PEC sollecito in caso di mancata restituzione dei CO per la stampa in azienda (Tipologia: Efficienza)	F22-38 Invio PEC sollecito in caso di mancata restituzione dei CO per la stampa in azienda	n.d.	>= 98,00 %

#### 04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati

##### Comunicazione

<b>Obiettivo operativo</b> 04.01.01 - Creazione della sezione relativa al servizio Sistema qualità e comunicazione sul nuovo sito camerale			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO URP		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Sistema qualità e comunicazione		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-39 Creazione del nuovo sito internet (Tipologia: Efficienza)	F22-39 Creazione del nuovo sito internet	N.d.	= 1,00 N.

F22-40 Data entro la quale rendere pubblico il nuovo sito (Tipologia: Efficienza)	F22-40 Data entro la quale rendere pubblico il nuovo sito	n.d.	Entro 30/11/2022
F22-41 Numero di sessioni formative al personale per utilizzo del nuovo sito internet (Tipologia: Efficienza)	F22-41 Numero di sessioni formative al personale per utilizzo del nuovo sito internet	N.d.	>= 2,00 N.

## 04.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente

### Gestione strategica e qualità

**Obiettivo operativo** 04.02.01 - Razionalizzazione nella gestione dei fascicoli informatici nell'ambito dell'applicazione del nuovo titolario e del Piano di fascicolazione

**Descrizione** ORGANIZZATIVO PROTOCOLLO

**Unità organizzative coinvolte** Servizio Sistema qualità e comunicazione

Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
F22-42 Percentuale di chiusura dei fascicoli aperti in anni passati (Tipologia: Efficienza)	F22-42 Percentuale di chiusura dei fascicoli aperti in anni passati	N.d.	>= 20,00 %
F22-43 Percentuale di protocolli completamente digitali effettuati rispetto al totale (Tipologia: Efficienza)	F22-43 Percentuale di protocolli completamente digitali effettuati rispetto al totale	n.d.	>= 85,00 %
F22-44 Percentuale di passaggio dei vecchi fascicoli al nuovo titolario (Tipologia: Efficienza)	F22-44 Percentuale di passaggio dei vecchi fascicoli al nuovo titolario	N.d.	>= 25,00 %

**Obiettivo operativo** 04.02.02 - Revisione delle procedure organizzative per consentire la messa a regime del nuovo programma di contabilità CON2

**Descrizione** ORGANIZZATIVO RAGIONERIA

**Unità organizzative coinvolte** Servizio Risorse e Patrimonio

Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
B3.2_01_rev2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. (Tipologia: Qualità)	RitPagamenti Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-7,37 gg	<= -3,00 gg
DFP 3.4 Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa (Tipologia: Indicatori DFP)	Servizi_PagoPA N. servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / Tot_Servizi-Pag N. totale servizi erogati a pagamento	50%	>= 66,00 %
F22-45 Totale passaggio alla gestione del bilancio a CON2 (Tipologia: Efficacia)	F22-45 Totale passaggio alla gestione del bilancio a CON2	N.d.	= 1,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b> 04.02.03 - Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del DA 2018			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO DIRITTO ANNUALE		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Risorse e Patrimonio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
B3.1_02 Percentuale di incasso del Diritto annuale (Tipologia: Efficacia)	BilCons_DA_Inc Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / BilCons_DA Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	74%	>= 75,00 %
F22-46 Tempi di realizzo del ruolo DA 2018 (Tipologia: Efficienza)	F22-46 Tempi di realizzo del ruolo DA 2018	n.d.	Entro 31/12/2022
F22-47 n. assistenza telefoniche e mail (Tipologia: Efficienza)	F22-47 n. assistenza telefoniche e mail	N.d.	> 100,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b> 04.02.04 - Revisione delle procedure per l'aggiornamento dell'inventario a seguito dell'adozione del programma CON2			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO PROVVEDITORATO		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Risorse e Patrimonio		

Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
F22-48 Grado di riduzione dei beni inventariati a seguito di controllo del patrimonio ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-48 Grado di riduzione dei beni inventariati a seguito di controllo del patrimonio	N.d.	>= 2,00 %
F22-49 Tempi di realizzo dell'inventario ( <i>Tipologia: Efficienza</i> )	F22-49 Tempi di realizzo dell'inventario	n.d.	Entro 01/12/2022
F22-50 Diminuzione dell'importo del valore patrimoniale ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	F22-50 Diminuzione dell'importo del valore patrimoniale	N.d.	>= 15.000,00 €
<b>Obiettivo operativo</b> O4.02.05 - Incrementare il grado di digitalizzazione dell'ufficio personale mediante la dematerializzazione dell'istituto delle missioni			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO PERSONALE		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Risorse e Patrimonio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
F22-51 Tempi di realizzazione della dematerializzazione del processo inerente le missioni, con conseguente adozione del software di gestione ( <i>Tipologia: Qualità</i> )	i076 Tempi di realizzazione della dematerializzazione del processo inerente le missioni, con conseguente adozione del software di gestione	N.d.	30/9/2022
F22-52 Percentuale di missioni gestite in maniera dematerializzata rispetto al numero totale delle missioni ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	i077_1 Numero di missioni gestite in maniera dematerializzata nell'anno / i077_2 Numero totale delle missioni effettuate nell'anno dal personale camerale	n.d.	>= 95,00 %
F22-53 Informazione al personale in merito alle nuove procedure di gestione delle missioni ( <i>Tipologia: Efficacia</i> )	F22-53 Informazione al personale in merito alle nuove procedure di gestione delle missioni	N.d.	= 1,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b> O4.02.06 - Presidio delle procedure organizzative inerenti il monitoraggio dei servizi attraverso indagini nazionali di Unioncamere (es. Osservatorio)			
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO SEGRETERIA		

<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Affari generali e segreteria organi   Controller e Comitato di direzione		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-54 Rispetto dei tempi per la gestione dell'osservatorio camerale di unioncamere (Tipologia: Efficienza)	F22-54 Rispetto dei tempi per la gestione dell'osservatorio camerale di unioncamere	N.d.	Entro 30/11/2022
F22-55 Numero documenti riepilogativi generati in merito all'osservatorio camerale (Tipologia: Efficienza)	F22-55 Numero documenti riepilogativi generati in merito all'osservatorio camerale	n.d.	= 1,00 N.
F22-56 Attori camerale coinvolti nella rilevazione dell'osservatorio camerale (Tipologia: Efficacia)	F22-56 Attori camerale coinvolti nella rilevazione dell'osservatorio camerale	N.d.	>= 8,00 N.

**Obiettivo operativo** 04.02.07 - Migliorare la realizzazione del piano formativo del personale in relazione alle competenze di cui fabbisogna il personale

**Descrizione** ORGANIZZATIVO PERSONALE

**Unità organizzative coinvolte** Servizio Risorse e Patrimonio

<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Valore 2021</b>	<b>Target 2022</b>
F22-57 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e accrescere le capacità del personale camerale (Tipologia: Volume)	[codice] f101 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e accrescere le capacità del personale camerale	N.d.	>= 2,00 N.
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (Tipologia: Indicatori DFP)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	85%.	>= 90,00 %
DFP 3.8 Percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica (Tipologia: Indicatori DFP)	Dip_form_dig N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	55%.	>= 60,00 %

**04.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO**

Integrazione organizzativa			
<b>Obiettivo operativo</b>		04.03.01 - Garantire l'assistenza e la dotazione informatica al personale in smart working	
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO PROVVEDITORATO		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Risorse e Patrimonio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
F22-59 Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota	A103 Numero assistenze effettuate dai Servizi Informatici tramite assistenza remota	1.317,00 N.	>= 100,00 N.
F22-58 Accountability dei luoghi di smart working di tutto il personale in materia di sicurezza (Tipologia: Efficacia)	F22-58 Accountability dei luoghi di smart working di tutto il personale in materia di sicurezza	90%	>= 90,00 %
F22-60 Grado di soddisfazione del personale in merito all'assistenza del provveditorato in smart working (Tipologia: Efficacia)	F22-60 Grado di soddisfazione del personale in merito all'assistenza del provveditorato in smart working	N.d.	>= 3,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b>		04.03.02 - Riorganizzazione e revisione delle procedure dell'ufficio Affari Generali anche alla luce del lavoro agile	
<b>Descrizione</b>	ORGANIZZATIVO SEGRETERIA		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Affari generali e segreteria organi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2021	Target 2022
Numero medio di provvedimenti gestiti a mano dall'ufficio	Numero medio di provvedimenti gestiti a mano dall'ufficio	5%.	nessuno
Rispetto dei tempi di pubblicazione	Rispetto dei tempi di pubblicazione	Data firma provvedimento	Data firma provvedimento
F22-61 Attivazione organizzazione dell'ufficio Affari Generali (Tipologia: Efficienza)	F22-61 Attivazione organizzazione dell'ufficio Affari Generali	N.d.	Entro 30/04/2022

### 4.3 Pari opportunità e Piano azioni positive

La disciplina sulle pari opportunità tra uomo e donna nel campo del lavoro 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”* ha esteso anche alle pubbliche amministrazioni il compito di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l’accesso al lavoro.

L’articolo 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 tra 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’articolo 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.

In particolare le azioni positive sono finalizzate a:

- eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale nell’accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
- favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l’orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione;
- superare le condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell’avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- promuovere l’inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate ed in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
- favorire anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali ed una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.

Le azioni positive si caratterizzano per la temporaneità, in quanto sono necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne e per la specialità, in quanto si tratta di misure non generali ma specifiche che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta.

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.

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 concerne, 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.

La norma allarga 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 " Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro".

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 tutelate 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.

## Il Comitato Unico di Garanzia

Formalmente istituiti con l'articolo 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183 (c.d. collegato lavoro), che ha apportato modifiche rilevanti agli artt. 1, 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001, e promossi dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e dal Ministero per le Pari Opportunità, con la direttiva del 4 Marzo 2011, denominata "**Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**", i Comitati Unici di Garanzia (di seguito CUG) hanno 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 sul luogo di lavoro. Il raggiungimento delle finalità del CUG contribuisce, altresì, ad ottimizzare la produttività del lavoro 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.

## Il contesto interno della Camera di commercio di Ferrara

L'elaborazione del piano triennale delle azioni positive 2022-2024 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 gennaio 2022 il personale di ruolo della Camera di Commercio di Ferrara è pari a 46 unità, senza il Segretario Generale, di cui 33 donne e 13 uomini.

Delle 46 unità di personale in ruolo, 36 unità (79%) risultano essere full time e 10 unità (21%) risultano essere part-time.

Le donne che rappresentano il 70% 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	28	77,8%
4	F	C	orizzontale	30	83,3%
1	F	C	orizzontale	32	88,9%
1	F	C	orizzontale	33	91,7%
1	F	B	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	33 (70%)	12	45
<b>totale</b>	<b>33 (70%)</b>	<b>14</b>	<b>47</b>

### Genere per categoria

categoria	Sesso		totale
	n. donne	n. uomini	
D	6 (67%)	2	8
C	25 (71%)	10	35
B	2 (67%)	1	3
A	0	0	0
<b>totale</b>	<b>33 (70%)</b>	<b>13</b>	<b>46</b>

### 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	1 (33%)	2	3
Da 16 a 20 anni	5 (83%)	1	6
Da 21 a 25 anni	6 (60%)	4	10
Da 26 a 30 anni	3 (75%)	1	11
Da 31 a 35 anni	10 (71%)	4	14
36 e oltre	6 (100%)	0	6
<b>totale</b>	<b>33 (70%)</b>	<b>14</b>	<b>47</b>

### Composizione Rappresentanze Sindacali - R.S.U.

	Unità	Percentuale
Uomini	3	100,0%
Donne	0	0,0%
Totale	3	100,0%

### Età media del personale non dirigente

	Uomini	Donne
<b>Età media</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

### Età media del personale dirigente

	Uomini	Donne
<b>Età media</b>	<b>53</b>	<b>0</b>
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	10	3
Donne	25	8
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>11</b>

## Personale in possesso di laurea

	Uomini	Donne
Personale dirigente	2	-
Personale con incarico di posizione organizzativa	0	2 (100%)
Personale non dirigente	7	11 (61%)
<b>Personale totale</b>	<b>9</b>	<b>13 (59%)</b>

## Analisi Benessere organizzativo

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	40	36	72	64	112	100
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti	2	0	175	48	177	100
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	12	24	37	76	49	100
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti						
<b>Totale % sul personale complessivo</b>	<b>54</b>	<b>16</b>	<b>284</b>	<b>84</b>	<b>338</b>	<b>100</b>

## Formazione del personale

	Ore di formazione	Media ore
Uomini	56	21%
Donne	210	79%
<b>Totale</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

## 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 100% da uomini.
- Il 24% 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.

## Le iniziative già realizzate dalla Camera di commercio di Ferrara

L'amministrazione camerale con determinazione del Segretario Generale n. 28 del 3 febbraio 2020 ha costituito, per il periodo 2020-2023, 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.

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.

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, dopo diversi stop-and-go, dovrebbe concludersi nel corso dell'anno 2022;
- 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, con la sezione relativa la Welfare;
- 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.

In particolare, attraverso l'attività del CUG e le sue sollecitazioni, sono state poste in essere una serie di iniziative a volte a promuovere i temi della cultura delle pari opportunità, del rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo e di contrasto alle discriminazioni, anche attraverso momenti formativi con il personale, a cui hanno partecipato tutti i dipendenti.

Dal punto di vista organizzativo-sociale, la sopravvenuta emergenza epidemiologica legata alla diffusione del virus COVID-19 ha visto, nel corso del 2020 e 2021, l'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 possano ridurre occasioni, anche al di fuori degli uffici, di potenziale esposizione a cause di contagio.

A causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19 non è stato possibile somministrare il questionario di analisi e monitoraggio delle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici, per gli anni 2020 e 2021. E' stato programmato per l'anno 2022.

## Obiettivi ed Azioni positive per il triennio 2022-2024

Le Azioni Positive per il triennio 2022 - 2024 della Camera di commercio di Ferrara rappresentano uno strumento per offrire a tutti i dipendenti la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio, rimuovendo gli 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.

In questa ottica, gli interventi di seguito esposti rappresentano parte integrante di un insieme di azioni strategiche, inserite in una visione complessiva di sviluppo dell'organizzazione, dirette a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze.

Nell'individuare le 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/iniziativa a basso costo o a costo zero;
- dalla delicata fase di riforma che interessa l'intero sistema camerale e del processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna;
- dalla diffusione del virus Sars Cov-2.

Per il triennio 2022-2024 la Camera di commercio di Ferrara prevede di sviluppare azioni positive riguardo alle **risorse umane** con particolare riferimento ai seguenti ambiti di intervento:

- pari opportunità;
- benessere organizzativo;
- formazione e aggiornamento;
- organizzazione del lavoro e conciliazione tempi vita-lavoro.

## Azioni positive

### Obiettivo 1: Pari opportunità

Promuovere la cultura volta a favorire la parità e la pari opportunità e la valorizzazione della differenziazione di genere. 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:

- monitorare la situazione del personale al fine di verificare la sussistenza di eventuali discriminazioni; verrà quindi svolta un'analisi dei dati di genere in relazione all'avanzamento di carriera, alle procedure di mobilità esterna ed interna del personale, all'accesso alla formazione, ai procedimenti ed i criteri di assegnazione degli incarichi ed alla rotazione nell'attribuzione degli stessi;
- favorire l'informativa sui dati di genere, evidenziando i trend evolutivi;

<b>Responsabile</b>	CUG
<b>Soggetti coinvolti</b>	Tutto il personale
<b>Tempistica</b>	Entro settembre 2022
<b>Indicatori</b>	Questionari compilati / Questionari distribuiti
<b>Target</b>	Almeno 50%
<b>Risultato atteso</b>	Rielaborazione dei questionari restituiti dal personale al fine di adottare adeguate azioni di miglioramento del benessere organizzativo

- garantire l'equilibrata costituzione di genere composizione di Gruppi di Lavoro (GdL), Gruppi di Studio (GdS), commissioni per le procedure di concorso e di ogni altra procedura selettiva, secondo quanto stabilito dall'art. 51 e dall'art. 57, comma 1, del Decreto Legislativo n. 165/2001, e comitati;

<b>Responsabile</b>	Segretario Generale
<b>Soggetti coinvolti</b>	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio – Ufficio Affari Generali e Segreteria organi
<b>Tempistica</b>	Entro il 2022
<b>Indicatori</b>	Sommatoria componenti femminile anno 2022 / sommatoria componenti anno 2022
<b>Target</b>	Almeno 30%
<b>Risultato atteso</b>	Revisione dei componenti dei GdL e GdS

## **Obiettivo 2: Benessere organizzativo**

Per quanto riguarda il benessere organizzativo, è necessario innanzitutto sottolineare che si tratta di un concetto complesso e molto ampio che può essere condizionato, nella sua percezione, da tutte le scelte dell'Ente, a livello generale, in materia di gestione delle persone, ma anche dalle decisioni e micro-azioni assunte quotidianamente dai dirigenti e dai responsabili delle singole strutture, in termini di comunicazione interna, contenuti del lavoro, condivisione di decisioni ed obiettivi, riconoscimenti e apprezzamenti del lavoro svolto.

Sempre maggiore attenzione sarà posta, in particolare, al tema della comunicazione interna e della trasparenza con l'obiettivo di favorire una crescente circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione.

### **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. Al momento non si rilevano criticità.

### **Stress 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.

Nell'ambito del questionario che verrà somministrato al personale, come indicato nell'obiettivo sopradescritto relativo "alle pari opportunità", verrà dedicata una sezione al "benessere organizzativo" nella quale verranno individuati specifici quesiti rivolti al personale, per attivare, se necessarie, specifiche interlocuzioni in materia.

## **Obiettivo 3: Formazione ed aggiornamento**

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 web-conference al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari.

Pertanto, promuovere modalità formative volte a conciliare le esigenze professionali/familiari delle lavoratrici e dei lavoratori:

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

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

<b>Responsabile</b>	Responsabile Servizio Risorse e Patrimonio
<b>Soggetti coinvolti</b>	Ufficio Personale e organizzazione
<b>Tempistica</b>	Entro il 2022
<b>Indicatori</b>	n. Partecipazione personale femminile e disabile / n. corsi
<b>Target</b>	Almeno 50%
<b>Risultato atteso</b>	Incremento della partecipazione

#### Obiettivo 4: Organizzazione del lavoro e conciliazione tempi vita-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, altresì, impegnato a favorire l'adozione dei seguenti strumenti:

- fruizione del part time, attualmente utilizzato da n. 10 dipendenti, di cui 9 donne (20% del personale in ruolo);
- ricorso al lavoro a distanza (lavoro agile, telelavoro), indicatore: n. di accordi volontari sottoscritti / n. dipendenti che potenzialmente possono accedere al lavoro da remoto o lavoro agile (suddividendo il dato per genere e valutandone il trend temporale);
- ampliamento della flessibilità settimanale di effettuazione dell'orario di lavoro. A decorrere dal 1 gennaio 2022, in condivisione con la RSU ed il CUG, l'articolazione dell'orario di lavoro è stata ulteriormente ampliata, anche per una maggior riduzione dei rischi legati alle cause di contagio da "Covid-19", con possibilità di scegliere dal lunedì al giovedì in quali giornate effettuare i due rientri pomeridiani obbligatori, e non più nelle sole giornate del martedì e giovedì, inoltre è stata estesa la possibilità di fruire anche per le giornate del lunedì e del mercoledì della possibilità di permanenza in ufficio fino alle ore 18.15;
- incentivare mediante una maggiore informazione ai dipendenti, l'utilizzo dei congedi e permessi 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. Spesso molti permessi e/o congedi non sono attivati.

## 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, nell'ambito del P.I.A.O., successivamente alla sua approvazione da parte del Commissario Straordinario con i poteri 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.

### 4.4 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.

## OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Ai dirigenti e alle posizioni organizzative sono stati assegnati, tra gli altri, obiettivi individuali che afferiscono agli obiettivi COMUNI individuati da Unioncamere Nazionale, corredati degli indicatori dalla stessa individuati. Nei prospetti che seguono sono evidenziati nella cella color giallo.

### A) SEGRETARIO GENERALE

		INDICATORE 1	TARGET	INDICATORE 2	TARGET	INDICATORE 3	TARGET	
O1.01.0 1	Sviluppare un focus nell'ambito della rilevazione congiunturale regionale su argomenti di interesse per l'Osservatorio dell'economia	Numero temi affrontati nell'ambito della rilevazione congiunturale dell'Osservatorio dell'economia	>= 4	Numero comunicati stampa rilasciati in merito all'Osservatorio dell'Economia	>= 4	Numero di infografiche effettuate nell'anno	>=30	OB. STRATEG. 1.01

O1.01.0 2	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre aggiornati	numero riunioni effettuate in merito all'Osservatorio dell'Economia <b>&gt;=4</b>	numero report economici resi disponibili sul sito <b>&gt;=30</b>	Grado di soddisfazione dei servizi camerali relativamente ai dati economici pubblicati <b>Almeno 3 su scala 4</b>	
O1.02.0 1	Gestione bandi/avvisi pubblici anche per conto di altri enti e/o soggetti (Comuni, Regione ER, etc)	n. bandi/avvisi pubblici rivolti alle imprese gestiti anche per conto di enti del territorio (Comuni/Regione) <b>&gt;=4</b>	n. domande istruite su bandi/avvisi pubblici <b>&gt;= 200</b>	risorse raccolte in co-finanziamento <b>&gt;= 400.000 €</b>	OB. STRATEG. 01.02
O1.04.0 1	Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche	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 <b>&gt;=3</b>	n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale <b>&gt;=4</b>	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) <b>&gt;=9€</b>	OB. STRATEG. 01.04
O1.05.0 1	Promuovere la diffusione dell'identità digitale nell'utenza attraverso il rilascio delle credenziali SPID presso i punti di accesso della camera	Tempi di attivazione del rilascio degli SPID Infocamere <b>Entro 30/11/2022</b>	Numero spid rilasciati nell'anno <b>&gt;30 (limitati a Comacchio n. 5)</b>	Numero uffici coinvolti nel rilascio degli SPID <b>&gt;3</b>	
O1.05.0 2	Continuare nella diffusione della Carta Nazionale dei Servizi come strumento di digitalizzazione delle imprese ferraresi	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale <b>&gt;2000 (limitati a Comacchio &gt;100)</b>	Numero di personale coinvolto nel rilascio della CNS <b>&gt;=8</b>	Grado di rilascio degli strumenti digitali alle imprese <b>+ 8% rispetto al 2021 (stato +10,43 % 2021 su 2020)</b>	OB. STRATEG. 01.05
O1.05.0 3	Favorire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie attraverso servizi di Info-Formazione e attività di assistenza (PID), prevedendo anche l'ampliamento dell'offerta mediante iniziative su temi ad alto potenziale.	Numero eventi di informazione e sensibilizzazione sul digitale e su transizione 4.0 (PID) <b>&gt;=3</b>	Numero di Assessment effettuati dall'ufficio PID <b>&gt;= 40</b>	Numero di partecipanti complessivi agli eventi organizzati in tema di digitalizzazione <b>&gt;=50</b>	

O1.06.0 1	Elaborazione di uno strumento operativo per l'orientamento degli studenti e dei giovani da trasmettere alle scuole e diffondere sul web	Numero scuole raggiunte con il nuovo strumento di orientamento degli studenti <b>&gt;= 10</b>	Numero studenti coinvolti nell'ambito dell'ASL <b>&gt;= 500</b>	Numero copie/numero accessi effettuati dagli studenti relativamente al nuovo strumento di orientamento in ambito ASL <b>150</b>	OB. STRATEG. O1.06
O1.06.0 2	Sviluppo delle sinergie con l'Università di Ferrara per la realizzazione di protocolli finalizzati all'inserimento di giovani in azienda	numeri protocolli stipulati con l'università per l'inserimento dei giovani in azienda (ASL) <b>&gt;=1</b>	Numero riunioni anche dei comitati di indirizzo di facoltà in merito al protocollo con l'università per l'inserimento lavorativo <b>&gt;=5</b>	Numero aziende coinvolte nell'ambito del protocollo con l'università per l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro <b>&gt;=5</b>	
O1.06.03	Promuovere iniziative volte a sostenere economicamente le imprese nel processo di ASL	Numero bandi pubblicati in merito all'ASL <b>&gt;= 1</b>	Numero imprese coinvolte nell'Alternanza Scuola Lavoro <b>&gt;=10</b>	Utilizzo budget in materia di Alternanza Scuola Lavoro <b>&gt;= 100%</b>	
O3.01.0 1	Sviluppare strategie volte ad incrementare il numero delle imprese esportatrici e sostenere la vendita all'estero delle PMI, anche attraverso strumenti digitali	pubblicazione avviso per raccolta manifestazioni di interesse alla partecipazione al progetto SEI <b>ON</b>	n. di imprese servite/candidate nell'ambito del progetto SEI <b>&gt;=4</b>	n. domande presentate sul bando Digital export 2022 a valere sull'aumento del diritto annuale <b>&gt;=5</b>	OB. STRATEG. O3.01
O3.01.0 2	Sviluppare una procedura di monitoraggio finalizzata alla vigilanza della regolarità delle stampe in azienda dei certificati di origine	controllo delle copie residue dei certificati stampati in azienda su formulario nell'anno precedente (le imprese devono renderle entro 1 anno) <b>100,00%</b>	creazione avviso PagoPA per recupero diritti di segreteria relativamente alle stampe in azienda dei CO <b>100,00%</b>	invio PEC sollecito in caso di mancata restituzione dei CO per la stampa in azienda <b>100,00 %</b>	
O3.01.0 3	Supportare le PMI del territorio per avviarne o consolidarne la presenza all'estero attraverso attività di informazione, orientamento ai mercati e assistenza specialistica anche attraverso il ripensamento dei servizi per l'estero, ossia digitalizzando l'offerta degli stessi e/o definendone nuovi	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati esteri <b>&gt;= 2</b>	Numero di imprese supportate in merito all'orientamento ai mercati esteri <b>&gt;= 4</b>	Numero imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti di assessment comuni e innovativi in tema di internazionalizzazione <b>&gt;=10</b>	
O4.01.0 1	Creazione della sezione relativa al servizio Sistema qualità e comunicazione sul nuovo sito camerale	Creazione del nuovo sito internet <b>ON</b>	Data entro la quale rendere pubblico il nuovo sito <b>30/11/2022</b>	Numero di sessioni formative al personale per utilizzo del nuovo sito internet <b>&gt;=2</b>	OB. STRATEG. O4.01

O4.01.0 2	Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi COMPLESSIVI DELL'ENTE	grado di soddisfazione complessivo CSI <b>Almeno 3 su scala 4</b>	Incidenza oneri di funzionamento sul totale oneri correnti <b>&lt;=2021</b>	n. azioni organizzative messe in atto per migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza <b>Almeno 2</b>	
O4.02.0 1	Razionalizzazione nella gestione dei fascicoli informatici nell'ambito dell'applicazione del nuovo titolare e del Piano di fascicolazione	Percentuale di chiusura dei fascicoli aperti in anni passati <b>&gt;= 20%</b>	Percentuale di protocolli completamente digitali effettuati rispetto al totale <b>&gt;= 85%</b>	Percentuale di passaggio dei vecchi fascicoli al nuovo titolare <b>&gt;= 25%</b>	
O4.02.0 6	Presidio delle procedure organizzative inerenti il monitoraggio dei servizi attraverso indagini nazionali di Unioncamere (es. Osservatorio)	Rispetto dei tempi <b>Entro data di consegna dei dati dell'osservatorio</b>	Numero documenti riepilogativi generati in merito all'osservatorio <b>1</b>	Attori camerali coinvolti nella rilevazione dell'osservatorio <b>&gt;=8</b>	OB. STRATEG. O4.02
O4.02.0 8	Attivare procedure volte a garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente per poter riversare risorse nel territorio e garantire servizi di qualità	Indice di equilibrio strutturale <b>&gt;1</b>	Percentuale di incasso del Diritto annuale <b>&gt;=75%</b>	Indice di struttura primario <b>&gt;=140%</b>	
O4.03.0 2	Riorganizzazione e revisione delle procedure dell'ufficio Affari Generali anche alla luce del lavoro agile	attivazione organizzazione <b>Entro 30/04/2022</b>	rispetto dei tempi di pubblicazione provvedimenti <b>data firma provvedimento</b>	Numero di determine, delibere, atti gestiti dall'ufficio nell'anno <b>0,01</b>	OB. STRATEG. O4.03

## B) DIRIGENTE

		INDICATORE 1	TARGET	INDICATORE 2	TARGET	INDICATORE 3	TARGET	
O1.03. 01	Sviluppo e Gestione del progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved (fondo perequativo)	webinar, assistenza e visite virtuali in azienda relative al progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	<b>&gt;=10</b>	Personale coinvolto nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	<b>&gt;=5</b>	Numero soggetti coinvolti nel progetto formativo Un.Em. Con Ecocerved	<b>&gt;=36</b>	OB. STRATEG. O1.03
O1.03. 02	Sviluppo di un percorso di sensibilizzazione su temi ambientali che valorizzi le opportunità di investimento di trasformazione delle produzioni industriali verso una gestione più green	Numero seminari rivolti alle imprese effettuati sui temi ambientali	<b>&gt;=3</b>	numero partecipanti ai seminari effettuati sui temi ambientali	<b>&gt;= 100</b>	tempi di realizzazione dei seminari sui temi ambientali ambientale	<b>Entro 31/10/2022</b>	
O1.05. 01	Promuovere la diffusione dell'identità digitale nell'utenza attraverso il rilascio delle credenziali SPID presso i punti di accesso della camera	Tempi di attivazione del rilascio degli SPID Infocamere	<b>Entro 30/11/2022</b>	Numero spid rilasciati nell'anno	<b>&gt;30 (limitati a Servizi innovativi e</b>	Numero uffici coinvolti nel rilascio degli SPID	<b>&gt;3</b>	OB. STRATEG. O1.05

O1.05.02	Continuare nella diffusione della Carta Nazionale dei Servizi come strumento di digitalizzazione delle imprese ferraresi	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale	>2000 (limitati a Servizi Innovativi e Cento >1900)	Numero di personale coinvolto nel rilascio della CNS	>=8			Grado di rilascio degli strumenti digitali alle imprese	+ 8% rispetto al 2021 (stato +10,43% 2021 su 2020)
O1.05.04	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	Numero di monitoraggi effettuati nell'anno relativo al numero di utenti agli sportelli decentrati	>= 4 monitoraggi	Numero di interlocuzioni con i comuni o le associazioni del territorio in merito al funzionamento degli uffici decentrati	>= 2			Gradi di soddisfazione dell'utenza di Cento	3 su 4
O2.01.02	Assistenza agli utenti non assistiti da studi professionali che hanno depositato un marchio nell'anno 2012, al fine di creare un'opportunità di rinnovo veloce e efficiente	Numero consulenze per aggiornamento marchi	>= 15	Percentuale di depositi marchi a seguito di consulenza fornita	>= 50%			Tempi di consegna della ricerca del marchio e di esaurimento pratica	<= 15 gg
O2.01.03	Omologazione degli strumenti e le autorizzazioni dei centri tecnici del sistema Tachigrafo secondo quanto indicato dal decreto MISE DEL 2022	Numero centri tecnici tachigrafi digitali controllati	>=8	Numero di officine tachigrafi analogici	>=12			Tempi per effettuazione dei controlli dei centri tecnici tachigrafi	Entro 30 novembre 2022
O2.01.04	Proseguire le attività di controllo dei prodotti individuati dalla Convenzioni VIMER	numero convenzioni	>=2	utilizzo budget	>=80%			Numero prodotti controllati	100% previsti in convenzioni
O2.02.01	Sviluppo e implementazione delle procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese di fatto non più esistenti attuando provvedimenti di cancellazione dal Registro imprese di società di capitali, società di persone e imprese individuali che presentano indicatori di inesistenza indicati nel D.P.R. 247/2004, art. 2490 c.c. e art. 40 del D.L. 76/2020 convertito in L. 120/2020	cancellazione di società di capitali che presentano le condizioni previste dall'art. 2490 c.c	>= 200	cancellazione di imprese individuali che presentano le condizioni previste dall'art. 2 del D.P.R. 247/2004	>= 500			cancellazione di società di persone le condizioni previste dall'art. 3 del D.P.R. 247/2004	>= 100

OB.  
STRATEG.  
O2.01

OB.  
STRATEG.  
O2.02



O2.01 .01	Azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza, attraverso un nuovo servizio qualificato di composizione negoziata al fine di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati	numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di composizione negoziata	<b>&gt;=3</b>	numero di incarichi affidati agli esperti indipendenti nell'ambito dell'OCC	<b>&gt;=10</b>	Numero di imprese beneficiarie dei servizi di informazione formazione assistenza relativa alla crisi di impresa	<b>&gt;=5</b>
O2.01 .05	Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese del ricorso alle procedure di sovraindebitamento (OCC)	n. incontri preventivi gratuiti organizzati tra singoli imprenditori ed associazioni e gestori della crisi	<b>5% in più dell'anno precedente</b>	adozione linee guida per i gestori della crisi	<b>Almeno 1</b>	Grado di soddisfazione dell'OCC	<b>Almeno 3 su scala 4</b>
O2.01 .06	Sviluppare una azione di sostegno alla liquidità e alla prevenzione e gestione delle crisi di impresa mediante iniziative per l'erogazione di contributi/voucher/servizi integrati (20% DA)	Numero iniziative a sostegno della liquidità nella gestione della crisi di impresa	<b>Almeno 1</b>	Numero di imprese beneficiarie dei contributi erogati nell'ambito delle iniziative a sostegno della crisi di impresa	<b>&gt;= 10</b>	Utilizzo budget nell'ambito delle iniziative a sostegno della liquidità nella crisi di impresa	<b>100,00 %</b>
O2.01 .07	Favorire una maggior diffusione degli strumenti di risoluzione delle controversie	incontri con professionisti associazioni sulla revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie di cui alla emananda legge delega	<b>Almeno 2</b>	incontri con i mediatori per definire prassi virtuose nella risoluzione delle controversie	<b>Almeno 3</b>	Grado di soddisfazione dei servizi dell'ufficio Mediazione	<b>Almeno 3 su scala 4</b>
O2.01 .08	Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna	n. crisi d'impresa gestite nell'anno	<b>n. crisi gestite + 20%</b>	numero procedure definite o in via di definizione in sede giudiziaria / numero procedure gestite	<b>Almeno 30%</b>	Grado di soddisfazione dell'OCC	<b>Almeno 3 su scala 4</b>
		<b>INDICATORE 1</b>	<b>TARGET</b>	<b>INDICATORE 2</b>	<b>TARGET</b>	<b>INDICATORE 3</b>	<b>TARGET</b>

O4.02.0 2	Revisione delle procedure organizzative per consentire la messa a regime del nuovo programma di contabilità CON2	Totale passaggio alla gestione del bilancio a CON2	<b>ON</b>	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	<b>&gt;=60%</b>	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	<b>'&lt; 3 gg rispetto ai 30 giorni</b>
O4.02.0 3	Attivazione delle procedure finalizzate all'emissione del ruolo del DA 2018	Percentuale di incasso del Diritto annuale	<b>&gt;=75%</b>	Tempi di realizzo del ruolo DA 2018	<b>Entro 31/12/2022</b>	n. assistenza telefoniche e mail	<b>&gt;100</b>
O4.02.0 4	Revisione delle procedure per l'aggiornamento dell'inventario a seguito dell'adozione del programma CON2	Grado di riduzione dei beni inventariati a seguito di controllo del patrimonio	<b>&gt;= 2%</b>	Tempi di realizzo dell'inventario	<b>Entro 30/11/2022</b>	Diminuzione dell'importo del valore patrimoniale	<b>&gt;=15000 €</b>
O4.02.0 5	Incrementare il grado di digitalizzazione dell'ufficio personale mediante la dematerializzazione dell'istituto delle missioni	attivazione delle procedure	<b>Entro 30/04/2022</b>	Grado di digitalizzazione delle missioni	<b>100,00%</b>	Informazione al personale	<b>ON</b>
O4.02.0 7	Migliorare la realizzazione del piano formativo del personale in relazione alle competenze di cui fabbisogna il personale	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	<b>&gt;=90%</b>	Numero medio di corsi di formazione seguiti da ciascun dipendente	<b>&gt;=2</b>	Percentuale di corsi formativi interni forniti rispetto al numero complessivo di corsi di formazione	<b>&gt;= 25%</b>
O4.02.0 9	Razionalizzazione finalizzata alla migliore organizzazione volta a garantire l'integrazione dello sportello DA con VISURE e CERTIFICATI	Numero incontri per verificare il funzionamento della sinergia tra DA e ufficio Visure	<b>&gt;= 3</b>	Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Richieste di bollatura/vidimazione libri evase	<b>&gt;5000</b>	Gradi di soddisfazione dell'utenza	<b>3 su 4</b>
O4.03.01	Garantire l'assistenza e la dotazione informatica al personale in smart working	Accountability dei luoghi di smart working di tutto il personale in materia di sicurezza	<b>&gt;= 90%</b>	Media tempi di risposta nelle richieste di assistenza	<b>Entro 48 h</b>	Grado di soddisfazione del personale in merito all'assistenza del provveditorato in smart working	<b>3 su 4</b>
O4.03.03	Attivare le procedure per l'adozione del PIAO	Tempi di realizzo	<b>30/04/2022</b>	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	<b>&gt;=90%</b>	Percentuale di accordi individuali attivati in relazione al PIAO	<b>&gt;= 50%</b>
O4.03.04	Armonizzazione delle attività di gestione del personale a seguito dell'alternanza lavoro agile/presenza	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	<b>&gt;=90%</b>	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	<b>&lt;3600 €</b>	CSI generale della camera (gradimento utenza rispetto ai servizi forniti)	<b>&gt;3,2 su 4</b>

O4.03.06	Realizzazione delle attività previste nel piano di prevenzione della corruzione ivi compreso l'aggiornamento nei termini della trasparenza	Tempi di realizzo	<b>30/09/2022</b>	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	<b>&gt;=30%</b>	Grado di trasparenza dell'amministrazione	<b>&gt;=100%</b>
O4.03.07	Aggiornamento del registro dei trattamenti in materia di privacy anche attraverso nuove modalità di digitalizzazione	Tempi di realizzo	<b>31/10/2022</b>	Percentuale di servizi full digital	<b>&gt;=30%</b>	Consultazione del portale istituzionale	<b>&gt;326 accessi giornalieri</b>

#### 4.5 – Rischi corruttivi e trasparenza

Con la Legge n. 190/2012 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*" è stata definita ed inserita nel nostro ordinamento una nuova nozione di "rischio", intesa come possibilità che in precisi ambiti organizzativo/gestionali possano verificarsi comportamenti corruttivi. In particolare l'articolo 1 prevede che ogni amministrazione pubblica, o ad essa equiparata, adotti un piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) attraverso il quale definire la propria strategia di prevenzione del rischio.

Con il **D.Lgs. n. 33/2013** è stata, invece, riordinata la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e si è stabilito di collegare le misure previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità con quelle previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione. Successivamente il D.Lgs. n. 97/2016, modificando l'art. 10 della norma, ha stabilito la piena integrazione del **Programma triennale della trasparenza e dell'integrità** nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione, cosicché il Piano è divenuto Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ospitando una sezione appositamente dedicata alle politiche della trasparenza.

Il Piano deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, dopo aver ottenuto il parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Sono alcuni anni, anche a seguito dell'emergenza sanitaria, che ANAC dispone una proroga della scadenza, che per l'anno 2022 è stata fissata nel 30 aprile.

Questa Camera di commercio, dapprima riteneva di includere nel presente P.I.A.O. anche il P.T.P.C.T. 2022-2024, ma a seguito dello slittamento di quest'ultimo al 30 giugno 2022, con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 47 del 27 aprile 2022 ne ha approvato l'adozione, dopo aver ottenuto dal proprio O.I.V. il parere positivo in data 26 aprile 2022.

Pertanto, per il contenuto del Piano si rinvia integralmente allo stesso, allegato alla determinazione sopra indicata.

Di seguito, si riportano gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione 2022, le misure anticorruzione generali e gli obiettivi strategici di trasparenza 2022.

OBIETTIVO STRATEGICO 2022-2024	OBIETTIVO OPERATIVO 2022: elenco attività	TARGET
<p><b>strategico:</b></p> <p><b>Attivare un percorso virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO</b></p> <p><b>operativo:</b></p> <p>Attivare le procedure per l'adozione del PIAO</p>	Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	2022: nei termini 2023: nei termini 2024: nei termini
	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione: realizzazione e monitoraggio, nei termini, delle misure e delle azioni previste nel Registro di Rischio, anche in relazione alle nuove competenze in materia di antiriciclaggio	2022: nei termini ; 2023: nei termini; 2024: nei termini
	Accesso civico: rilevazione degli accessi alla sezione Amministrazione Trasparente e alla raccolta di segnalazioni, oltre a definire nuovi ambiti di pubblicazione per favorire l'esercizio di diritto di accesso civico generalizzato	2022: 1 azione(monitoraggio); 2023: 1 azione (monitoraggio);2024: 1 azione (monitoraggio)
	Formazione: specifica e generale	2022: 1 sessione(eventi formativi); 2023: 2 sessioni(eventi formativi);2024: 2 sessioni(eventi formativi)
	Codice di comportamento: consolidamento della formazione/informazione	2022: azioni: monitoraggio; ev. aggiornamento; 2023: azioni: monitoraggio;ev. aggiornamento; 2024: azioni: monitoraggio;ev. aggiornamento
	Rotazione: adozione di idonee misure	2022: 1 azione(monitoraggio); 2023: 1 azione (monitoraggio); 2024: 1 azione (monitoraggio)
	Astensione nel caso di conflitto di interessi: consolidamento formativo	2022: 2 azione(monitoraggio e formazione); 2023: 2 azione (monitoraggio e formazione); 2024: 2 azione (monitoraggio e formazione)
	Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività e incarichi extra-istituzionali: monitoraggio	2022: azioni: monitoraggio; ev. aggiornamento; 2023: azioni: monitoraggio;ev. aggiornamento; 2024: azioni: monitoraggio;ev. aggiornamento
	onferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti	2022: 1 azione(monitoraggio); 2023: 1 azione (monitoraggio); 2024: 1 azione (monitoraggio)
	Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro	2022: 1 azione(monitoraggio); 2023: 1 azione (monitoraggio); 2024: 1 azione (monitoraggio)
	Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito	2022: 1 azione(monitoraggio); 2023: 2 azioni (monitoraggio e formazione); 2024: 1 azione (monitoraggio)
	Monitoraggio: attivazione del monitoraggio in particolari settori aventi rilevanza esterna.	2022: 2 azioni ( controllo dichiarazioni e attività gruppo audit); 2023: 2 azioni( controllo dichiarazioni e attività gruppo audit); 2024: 2 azioni( controllo dichiarazioni e attività gruppo audit)

## Le misure anticorruzione generali

Tipologia di misura (come da PNA 2019)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica (nomine politiche)	Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico	[Capo servizio Risorse e Patrimonio]	[all'atto del conferimento e annualmente]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	[Segretario Generale]	[da valutare di volta in volta]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni.	[Segretario Generale, dirigente e capi servizio]	[puntuali]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	[Segretario Generale, dirigente e capi servizio]	[puntuali]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconferibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità	[Capo servizio Risorse e Patrimonio]	[all'atto del conferimento e annualmente]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	[Personale nominato Segretario delle commissioni]	[all'atto del conferimento e durante lo svolgimento della commissione]

<b>PTPCT e formazione</b>	Misure di formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità</li> <li>- Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera</li> <li>- Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti</li> </ul>	[Segretario Generale, dirigente e Capo servizio Risorse e Patrimonio]	[annuale]
<b>PTPCT e rotazione ordinaria</b>	Misure di rotazione	Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere di difficile attuazione, per le ridotte dimensioni della Camera. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."	[Segretario Generale, dirigente e capi servizio]	[puntuali e da valutare di volta in volta]
<b>Trasparenza</b>	Misure di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013.</li> <li>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</li> <li>- rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</li> <li>- pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano).</li> </ul>	[Segretario Generale, dirigente, capi servizio]	[puntuali]
<b>Whistleblowing</b>	Misure di segnalazione e protezione	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.	[Segretario Generale]	[puntuale]
<b>Controllo</b>	Misure di controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano.</li> <li>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.</li> </ul>	[Segretario Generale, dirigente, capi servizio, capi ufficio]	[semestrale e puntuale]

## Obiettivi di Trasparenza

### 1. AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE

a) Creazione di una sezione sul nuovo sito camerale dedicata alla comunicazione (*obiettivo operativo inserito nel Piano della performance 2022-2024*)

RESPONSABILE: SEGRETARIO GENERALE

<i>Creazione sezione</i>	<i>on</i>
<i>Termine</i>	<i>30 /11 /2022</i>
<i>Azioni di formazione e di sensibilizzazione</i>	<i>&gt;=2</i>

### 2. AZIONI DI MONITORAGGIO

b) Attivare le procedure per adozione del PIAO. (*obiettivo operativo inserito nel Piano della performance 2022-2024*).

In considerazione delle continue proroghe in merito all'adozione di tale documento complessivo, che dovrà ricomprendere anche il presente Piano, si conferma l'obiettivo operativo 2021, anche se non rientrante nello specifico nel Pdp 2022-2024, ma che si ritiene fondamentale ai fini dell'efficacia del presente piano "Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza, di prevenzione della corruzione e privacy".

RESPONSABILE: CONTROLLER

<i>Redazione documenti obbligatori in merito alla trasparenza</i>	<i>&gt;=5</i>
<i>Aggiornamento documenti relativi alla privacy</i>	<i>31/12/2022</i>
<i>Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy</i>	<i>zero</i>

c) Realizzazione della consueta indagine di customer sui servizi erogati (*attività propedeutica per indicatori previsti nel Piano della performance 2022-2024*)

RESPONSABILE: SEGRETARIO GENERALE

<i>Realizzazione format e messa in rete</i>	<i>Entro MARZO di ogni anno</i>
---	---------------------------------

d) Verifica dell'esaustiva pubblicazione sul sito camerale nella sezione "Amministrazione trasparente" della documentazione prevista dalla normativa, entro i termini previsti dalla stessa.

RESPONSABILE: CONTROLLER

<i>ATTIVITÀ DI CONTROLLO E MONITORAGGIO</i>	<i>TRIMESTRALE PUNTUALE</i>	<i>E</i>
---	-----------------------------	----------

## 5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

### 5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

La complessità istituzionale, l'emergenza sanitaria ed un contesto socio-economico in continuo divenire, 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, ma anche con una costante vista sull'assetto ed il clima organizzativo all'interno dell'Ente. Non casualmente, l'ultima variazione della struttura organizzativa è stata adottata dal Commissario straordinario con determinazione n. 18 del 23 febbraio 2022, con la quale sono state aggiornate le competenze delle tre aree dirigenziali.

E' del tutto evidente che una vera e propria riconfigurazione organizzativa che, partendo:

- da una analisi attenta dei servizi erogabili e dal grado di soddisfazione dell'utenza;
- da una mappatura dei profili delle competenze e delle consocenze necessarie rispetto a quelli esistenti,

evidenzi i gap mancanti e le aree di necessaria riorganizzazione, prevedendo, al contempo, azioni di sviluppo, di mobilità e di formazione, potrà essere avviata solo dopo la definizione del complesso processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, il cui riavvio, con ogni probabilità, dovrebbe avvenire nel secondo semestre dell'anno in corso.

### 5.2 Organizzazione del lavoro agile

#### 5.2.1 SITUAZIONE ATTUALE

Il lavoro agile è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 14 della Legge 124 del 7 agosto 2015, ai sensi della quale le PA dovevano adottare misure organizzative volte all'attuazione del telelavoro.

Questa Camera di commercio ha adottato il relativo Regolamento, aggiornato annualmente entro il 31 marzo, ma non ha mai attivato progetti di telelavoro o lavoro agile per mancanza di richiesta da parte del personale.

Il manifestarsi nel corso dell'anno 2020 dell'emergenza 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, adottando il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro.

La Camera di commercio di Ferrara ha, pertanto, attivato tale modalità di lavoro e riorganizzato l'erogazione dei servizi all'utenza secondo le modalità emergenziali.

Successivamente l'emergenza sanitaria e le norme sul lavoro agile sono state ulteriormente prorogate fino al 31 dicembre 2021, ma a seguito del D.P.C.M. 23 settembre 2021 e del D.M. 8 ottobre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche doveva essere svolta in presenza, fermo restando l'obbligo, per ciascuna di esse, di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19. Il D.M. 8 ottobre 2021 ha, tra l'altro, individuato le condizionalità ed i requisiti necessari (organizzativi ed individuali) per utilizzare il lavoro agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini ad una adeguata qualità dei servizi, a seguito del quale sono state emanate le "linee guida sul lavoro agile nella P.A.", adottate, previo confronto con le organizzazioni sindacali, nella Conferenza unificata del 16 dicembre 2021.

Questa Camera di commercio si è uniformata alle disposizioni normative ed in data 15 ottobre 2021 tutto il personale, con eccezione dei soggetti "fragili", ha ripreso l'attività lavorativa totalmente in presenza. Successivamente, a seguito dell'evolversi dell'epidemia, si è ritenuto opportuno:

- prorogare, dapprima, al 31 marzo 2022 il lavoro agile a seguito del permanere dello stato di emergenza;
- attivare, nelle more di adozione del P.I.A.O. (la cui adozione era, nel frattempo, slittata al 30 giugno 2022) e del rinnovo del CCNL Funzioni Locali (la cui sottoscrizione è prevista nei prossimi mesi), attivare una gestione transitoria del lavoro agile sino al 30 giugno 2022.

Con determinazione n. 110 del 28 aprile 2022, il Segretario Generale, informate le OO.SS. – le RSU e il CUG, ha approvato una modalità organizzativa del lavoro agile in regime transitorio, in attesa di definire la regolamentazione all'interno del PIAO.

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
Periodo di riferimento	dal 1° gennaio al 30 giugno 2022
N. Persone in lavoro agile	34 / 46 (il SG e il Dirigente hanno garantito la presenza continuativa)
N. GG in lavoro agile/ settimana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personale = 1-2 / settimana</li> <li>• PO = 1-2 / settimana</li> <li>• Dirigenti = 0 / settimana</li> </ul>
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in tutti gli uffici è stato garantito presidio in presenza</li> <li>• a tutto il personale è stata data la possibilità di effettuare giornate in lavoro agile, ad eccezione degli uscieri e subordinatamente alle esigenze di servizio</li> <li>• la co-presenza negli uffici è avvenuta garantendo il distanziamento a norma</li> </ul>
KPI eventualmente utilizzati per il monitoraggio delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risultanze Indagini di customer satisfaction</li> <li>• Monitoraggio semestrale e annuale obiettivi Piano della Performance</li> <li>• Monitoraggio con relazione semestrale e invio all'OIV dello stato di attuazione del lavoro agile e andamento delle attività e dei servizi</li> </ul>



Risultanze emerse	<p>I dati più significativi rispetto ai KPI individuati sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I risultati di performance ottenuti non si sono discostati dai livelli ottimali degli esercizi precedenti. Taluni indicatori sono addirittura migliorati (gg. Di iscrizione pratiche al R.I. )</li> <li>2. I risultati di customer satisfaction sono stati accertati ai livelli ottimali degli anni precedenti;</li> <li>3. Il livello dei servizi si è mantenuto a buoni livelli.</li> </ol> <p>Le considerazioni emerse sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona capacità di riorganizzazione delle attività a fronte di una puntuale risposta del personale anche in termini di flessibilità e di rotazione sui servizi</li> <li>• Alcune attività svolte in modalità agile risultano più efficienti</li> <li>• Minori costi accertati di funzionamento (buoni pasto, utenze) e di personale (straordinario).</li> </ul>
-------------------	---

## 5.2.2 IL LAVORO AGILE A REGIME – FINALITA' E PERIMETRO DI APPLICAZIONE

La Camera di commercio di Ferrara intende il lavoro agile come una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di un maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati. Tutto ciò è possibile grazie all'engagement di tutta l'organizzazione che deve ripensare a nuove e sfidanti modalità lavorative, rese possibili anche grazie al ricorso alle moderne tecnologie.

Il lavoro agile, già introdotto in via sperimentale a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 per il personale dipendente della Camera di commercio di Ferrara, risponde alle seguenti finalità:

- migliorare la qualità dei servizi pubblici resi all'utenza in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini;
- conseguire l'innovazione organizzativa adottando soluzioni che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, volta ad un incremento di produttività;
- rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, facilitando l'accesso ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure;
- incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo il lavoro agile orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.

Nel corso dei primi mesi del 2022 si è proceduto a perimetrare l'applicazione del lavoro agile rispetto alle caratteristiche e specificità della Camera. Tale operazione è stata resa più facile, grazie al supporto metodologico di Unioncamere nazionale che ha messo a disposizione del sistema camerale iniziative di formazione, accompagnate a brochure e strumenti applicativi.

Ciò ha consentito di applicare con metodo la valutazione di remotizzabilità di tutti i processi camerale. Si ricorda che la matrice dei processi è così composta: processi/sottoprocessi/attività.

Dapprima sono state individuate le condizioni generali e vincolanti che devono essere sempre garantite con l'applicazione del lavoro agile e, in base alle quali, Unioncamere nazionale ha elaborato un assessment preliminare per fornire una prima indicazione alle camere di commercio sulla possibilità di remotizzazione dei sottoprocessi/attività:

1. Rilevanza del contatto, rapporto con l'utenza esterna (cittadini imprese)
2. Programmabilità delle attività;
3. Livello di collegialità delle attività;
4. Eterogeneità e interdipendenza delle attività

Sulla base di queste condizioni e tenendo conto dell'“Assessment preliminare” di Unioncamere, si è proceduto con un “Self assessment” che ha restituito puntualmente una valutazione del grado di remotizzabilità delle attività di questa Camera di commercio, integrando e personalizzando le risultanze di quello preliminare e che ha tenuto conto nella valutazione anche dei seguenti criteri aggiuntivi:

- Attività con servizio da erogare in presenza, in orario di apertura al pubblico;
- Attività con servizio da erogare mediante piattaforma digitale;
- Strumenti e programmi informatici per lo svolgimento dell'attività;
- Possibilità di rotazione del personale.

Ad ogni attività è stato attribuito un punteggio da 0 a 5 (dove 0 è attività non remotizzabile e 5 interamente remotizzabile). Successivamente è stata calcolata la media assegnata a ciascun sottoprocesso, determinata dalle attività allo stesso afferente.

In tal modo è stato definito il **perimetro di applicazione** del lavoro agile per sottoprocesso e la relativa potenzialità di remotizzazione.

Successivamente, si è proceduto con l'applicazione del Readiness Assessment Model (RAM) per definire le condizioni organizzative ed operative da garantire con il lavoro agile sia in generale sia rispetto ai singoli sottoprocessi. L'analisi del R.A.M. è stata effettuata per i soli sottoprocessi che hanno ottenuto una media  $= 0 >$  a 3 punti. I sottoprocessi con una media  $<$  di 3 sono stati considerati, allo stato attuale, non remotizzabili.

L'analisi del R.A.M. si basa su 4 dimensioni che determinano le condizioni operative generali, trasversali a tutti i sottoprocessi remotizzabili, che devono essere assicurate per una corretta ed efficace applicazione del lavoro agile e sono:

1. **Cultura e Persone** – introduzione di un piano formativo specifico relative alle nuove modalità di lavoro; favorire la diffusione della cultura lavorativa e organizzativa focalizzata su obiettivi e risultati; valutazione di nuove modalità lavorative, quali l'emersione di nuove esigenze, di disagi, del livello di soddisfazione del personale,...
2. **Organizzazione e Processi** – definizione di modalità e momenti di allineamento periodici; puntuale definizione di obiettivi, in particolare quelli a breve, non solo ai fini del monitoraggio ma anche per facilitare a gestione dei compiti assegnati; calendarizzazione delle attività per la gestione dei periodi a maggior carico; valutazione del peso del personale part-time;
3. **Tecnologia e Spazi** – definizione di un ambiente di lavoro Digital workplace, che consente la creazione e la gestione collaborativa di documenti, visualizzare e accedere ad archivi, a comunicazioni; accesso semplificato alle applicazioni, ai programmi ai servizi. Necessità di assicurare la dotazione di dispositivi digitali, accessi con reti sicure, VPD, VDI per lavorare nel rispetto degli standard di sicurezza;
4. **Monitoraggio e Performance** – definizione di procedure di monitoraggio che consentano di monitorare le attività in lavoro agile, affinché non influiscano negativamente sulle performance di servizio erogate dalla Camera di commercio. Il lavoro agile dovrebbe, viceversa, favorire il raggiungimento di livelli di servizio uguali o addirittura più elevati. A tal fine è necessario individuare un set di indicatori dedicati al lavoro agile.

Terminata, anche l'analisi del R.A.M., è stato possibile individuare i sottoprocessi che, nella loro totalità o parzialità, possono essere considerati remotizzabili. In allegato i documenti di "Self assessment" (2) e l'analisi del R.A.M. dei sottoprocessi remotizzabili (3).

Infine, nell'analizzare il perimetro di applicazione per focalizzare la corrispondenza tra sottoprocessi e persone si è capitalizzato il patrimonio informativo della Camera di commercio, facendo ricorso alle rilevazioni *dei Time sheet*, alimentate mensilmente da ciascun dipendente per l'attribuzione del proprio *Full Time Equivalent FTE* all'attività/sottoprocesso/processo assegnato.

### 5.2.3 LAVORO AGILE: MODALITA' ORGANIZZATIVE E DI SVILUPPO

Terminate le analisi di fattibilità e individuati i sottoprocessi remotizzabili, questa Camera di commercio ha definito la propria organizzazione, ritenendo possibile, alla luce dei risultati ottenuti, di poter affiancare al lavoro in presenza, la modalità di lavoro agile. A tal fine, sulla base delle condizionalità e dei requisiti necessari - organizzativi ed individuali – individuati dalle disposizioni normative, il lavoro agile è attivabile in presenza di quanto segue:

a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza -l'organizzazione garantisce la continuità della erogazione in presenza di tutti i servizi resi all'utenza, con invarianza di fasce di apertura al pubblico;

b) adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza - Tutto il personale è potenzialmente autorizzato alla prestazione di lavoro in modalità agile, come evidenziato dall'analisi dei processi e delle attività camerali, secondo una rotazione settimanale che prevede almeno 3 giorni in presenza, tenendo conto delle esigenze di assicurare l'erogazione di tutti i servizi camerali, come da programmazione mensile a cura del Dirigente e/o del Responsabile del servizio.

c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile - Nell'ambito della revisione dei documenti previsti dal GDPR 2016/679, di cui alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 91 dell'11 novembre 2021, sono stati aggiornati, ai fini della privacy, i trattamenti relativi alle prestazioni in lavoro agile.

e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore - A tutto il personale viene assegnato un portatile, corredato degli applicativi per la gestione da remoto di tutto il flusso lavorativo.

f) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:

1. gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
2. le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
3. le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Saranno adottati appositi indicatori di misurazione della prestazione lavorativa svolta in modalità agile e assegnati obiettivi per il lavoro svolto in modalità agile, con contenuti uniformi a quelli del lavoro svolto in presenza, secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance in uso nell'Ente, integrato per il monitoraggio del lavoro svolto in modalità agile.

g) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti - Viene garantita la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza, secondo una rotazione settimanale che prevede almeno 3 giorni in presenza, per tutto il personale, compreso i dirigenti e le posizioni organizzative, subordinatamente alle esigenze lavorative e/o a imprevisti che possono verificarsi.

h) la rotazione del personale in presenza - Viene garantita, qualora venga richiesto o se ne renda necessario, la rotazione del personale in presenza, tenendo conto delle esigenze di assicurare l'erogazione di tutti i servizi camerali.

La Camera di commercio di Ferrara ha previsto la possibilità per tutto il personale, dirigente e non, di svolgere parte, non prevalente, della prestazione lavorativa in modalità agile. La relativa adesione ha natura consensuale e volontaria.

Le modalità organizzative saranno adottate con determinazione del Segretario Generale.

### 5.3 – Semplificazione delle procedure

Si rinvia l'analisi di valutazione complessiva delle procedure che necessitano di interventi di semplificazione, a un momento successivo al completamento del processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, ai sensi del D.lgs. 219/2016, che determinerà la nascita del nuovo Ente enominato "Camera di commercio di Ferrara e Ravenna".

### 5.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

#### **Rilevazione del fabbisogno e definizione della strategia di copertura del fabbisogno**

Anche sul presente paragrafo rileva in modo significativo il processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna. Pertanto l'analisi per la definizione del fabbisogno quantitativo, sulla base del bacino di imprese, degli FTE assorbiti per processo/sottoprocesso, dei costi di personale complessivi e per processo, dei relativi indicatori di benchmark viene rinviata a un momento successivo al completamento del processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, ai sensi del D.lgs. 219/2016, che determinerà la nascita del nuovo Ente enominato "Camera di commercio di Ferrara e Ravenna".

Viene, altresì, rinviata a tale momento, anche l'analisi per la definizione del fabbisogno qualitativo, valutato sulla base delle posizioni di lavoro che si necessita di ricoprire, sulla base dei "nuovi profili di competenza" necessari per l'erogazione di nuovi servizi e dei posti resi vacanti dai pensionamenti in corso.

Anche la strategia per la copertura del fabbisogno sarà definita successivamente.

Allo stato attuale, il Piano triennale del fabbisogno del personale 2022-2024, approvato con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 96 dell'11 novembre 2021, successivamente alla Relazione dei dirigenti sugli esuberi (determinazione n. 95/2021), è stato redatto tenendo conto del divieto di assunzione disposto dall'articolo 3 del D.Lgs. 219/2016, per le camere di commercio soggette ad accorpamento, il cui processo non risulta ancora concluso.

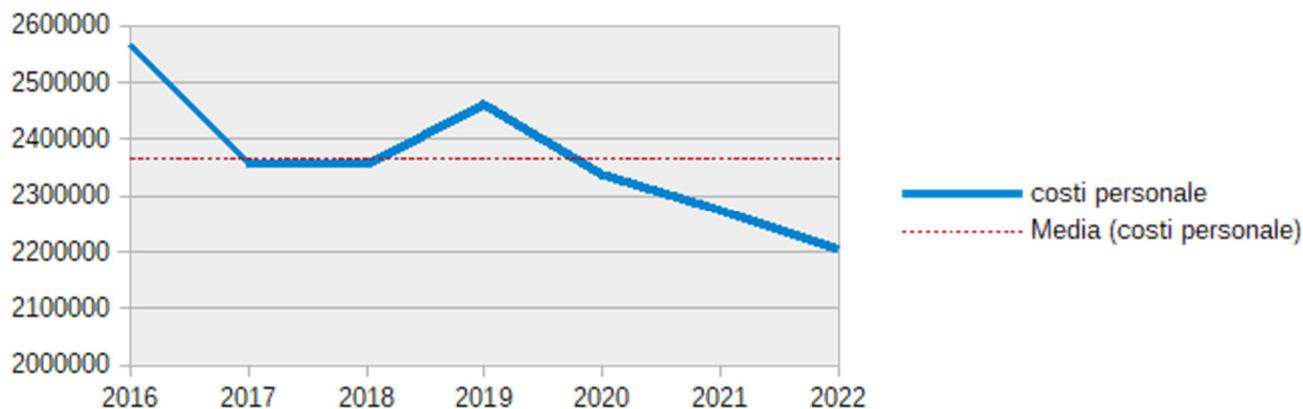
#### **Il Piano triennale del fabbisogno del personale**

L'attuale struttura organizzativa della Camera di commercio, adeguata alle esigenze normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie oltre al contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale si trova a svolgere la propria attività, alla luce dei provvedimenti di modifica ed integrazione adottati, da ultimo la deliberazione della Giunta camerale n. 18 del 23 febbraio 2022, si articola in tre Aree dirigenziali:

- 1. Area del Segretario Generale;**
- 2. Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio;**
- 3. Area Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato**

Dall'analisi dell'Organigramma, come dalla Relazione redatta sugli esuberi, si evince come sia presente un diffuso utilizzo dell'istituto dell'interim, a copertura della carenza di posizioni di categoria D1 (capo uffici) e D3 (capo servizio). Significativo risulta a questo punto l'esame del trend 2014-2022 dei costi complessivi del personale:

Anno	Costo complessivo del personale da bilancio
Anno 2016	2.567.631,63
Anno 2017	2.354.999,86
Anno 2018	2.356.761,63
Anno 2019	2.460.941,40
Anno 2020	2.338.025,52
Anno 2021	2.274.792,27
Anno 2022	2.202.214,00



4.

E' certo che il percorso di riforma disposto dal Ministero dello Sviluppo economico assegna alle Camere di commercio importanti e significative nuove funzioni che comporteranno processi di formazione e di riqualificazione di tutto il personale camerale, dirigenziale e non. Conseguentemente le politiche di gestione delle risorse umane rivestiranno un ruolo ancor più rilevante, soprattutto al fine di rafforzare e rendere ancora più efficaci e strategici gli interventi di valorizzazione del personale camerale.

Non c'è dubbio, infatti, che la Camera di commercio si trovi di fronte ad una fase di svolta particolarmente importante per il proprio futuro e che la direzione del cambiamento passi, di necessità, per la capacità di creare valore per la società, di assicurare l'erogazione di servizi di qualità e di realizzare politiche efficaci, nonché di svolgere un ruolo chiave di governance in contesti complessi, cogliendo le opportunità di innovazione e orientando i comportamenti dei diversi soggetti pubblici e privati.

In questo quadro, la valorizzazione e la crescita delle risorse umane sarà strategica e dovrà accompagnare e sostenere il processo di cambiamento che si andrà delineando e che affida alle Camere di commercio funzioni innovative mettendole sulle frontiere dell'economia: digitale, startup, scuola e università in collegamento con il mondo delle imprese, qualità e ricerca dell'eccellenza, cultura e sostenibilità sono i "luoghi" dove si costruisce il futuro delle nostre imprese.

Questa fase di ormai "lunga" transizione non consente, purtroppo, di procedere con analisi e proiezioni certe per la revisione della struttura organizzativa finalizzata alla gestione delle nuove funzioni assegnate dal Decreto. Ai fini dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche disponibili, come indicato all'articolo 6, commi 1 e 2 del D.lgs. 165/2001 s.m.i, in attesa della definizione dei termini di riforma, si procede con la gestione trasversale dei progetti legati anche alle nuove funzioni, al fine di offrire all'utenza e agli operatori economici il miglior servizio possibile.

L'articolo 6, comma 2 dispone all'ultimo periodo che *"Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente"*.

Il suddetto periodo può essere così tradotto:

Costo del personale in servizio	<b>più</b>	costo del personale da assumere, necessario per il perseguimento degli obiettivi di performance, se non ci sono divieti di legge per le assunzioni
---------------------------------	------------	--

La previsione 2022 dei costi complessivi del personale, corrispondenti al relativo Mastro, indica un valore pari a euro 2.202.214,00, in diminuzione rispetto alle proiezioni di consuntivo 2021.

In base alle disposizioni contenute nell'articolo 6, così come modificato dal D.lgs. 75/2017, la proiezione di un fabbisogno del personale sotto il profilo qualitativo oltre che quantitativo, che consenta l'ottimizzazione dell'impiego del personale per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, in relazione alle funzioni proprie attribuite dalla legge e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, ad oggi non risulta realizzabile a seguito del divieto di assunzione disposto dal D.Lgs. 219/2016 e dell'avvio del processo di accorpamento che al momento, per le vicissitudini esposte in premessa, è in atto ma incerto circa le tempistiche relative alla conclusione dello stesso.

Inoltre, nel corso dell'anno 2022, cesseranno ulteriori 3 unità di personale a tempo indeterminato, rispettivamente, n. 1 unità di categoria D1, posizione economica D4, n. 1 unità di categoria D3, posizione economica D7, titolare di incarico di posizione organizzativa e n. 1 unità di categoria C1, posizione economica C6, per dimissioni volontarie, a seguito della maturazione di requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche.

Il fabbisogno di personale per il triennio 2022-2024 è aggiornato per il solo personale in servizio e per le cessazioni ad oggi conosciute che verranno a realizzarsi nell'anno 2022, oltre al vigente divieto assoluto di qualsiasi tipologia di assunzione disposta dal D.lgs. 219/2016.

Ai fini della sostenibilità finanziaria, tenuto conto che il suddetto Decreto ha disposto anche tagli al diritto annuale introitato dalle Camere di commercio, si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei dati di consuntivo 2020, 2021 e Preventivo economico 2022.

Voci di bilancio	Consuntivo Anno 2020	Consuntivo Anno 2021	Preventivo Anno 2022
Risultato gestione corrente al netto oneri del personale e interventi economici	2.997.438,00	4.804.735,00	3.922.214,00
Risultato gestione finanziaria	19.465,00	16.776,00	40.000,00
Risultato gestione straordinaria	102.721,00	210.054,00	40.000,00
<b>risultato complessivo al netto dei costi del personale</b>	<b>3.119.624,00</b>	<b>5.031.565,00</b>	<b>4.002.214,00</b>
COSTI DEL PERSONALE	2.338.025,00	2.287.081,00	2.202.214,00
<b>DISPONIBILITA' PER INTERVENTI ECONOMICI</b>	<b>1.610.487,00</b>	<b>2.737.620,00</b>	<b>1.800.000,00</b>
<i>avanzo/disavanzo</i>	-828.888,00	6.864,00	0,00

Come si può evincere dal prospetto i risultati di parte corrente (ricavi, oneri fissi e ammortamenti e accantonamenti) hanno consentito e consentono di prevedere un "margine di copertura" per gli interventi economici da programmare, che costituiscono, peraltro, la parte "variabile" dei costi. Occorre precisare che i costi di funzionamento, indicati nella parte corrente fissa, includono tutti gli oneri per il finanziamento dei servizi che la Camera di commercio deve erogare sulla base di quanto indicato dalla legge 580/93, modificata e integrata dal D.lgs. 219/2016.

Tutto ciò premesso e tenuto conto dell'attuale periodo di transizione che potrebbe portare entro il secondo semestre 2022 alla fusione con la Camera di commercio di Ravenna, il "Piano triennale di fabbisogno del personale 2022-2024" di questa Camera di commercio viene aggiornato in via minimale come segue:

<b>Fabbisogno triennale del personale</b>				
	<b>Piano di razionalizzazione del personale di cui al D.M 16 febbraio 2018</b>	<b>31.12.2022</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2024</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>DIRIGENTE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>CATEGORIA D3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CATEGORIA D1</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>CATEGORIA C</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
<b>CATEGORIA B3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>CATEGORIA B1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>CATEGORIA A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>61</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>44</b>

L'articolo 52 del D.Lgs. n. 165/2001, recante "Disciplina delle mansioni", come modificato, da ultimo, dall'articolo 3, comma 1, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dall'articolo 1, comma 1, della legge 6 agosto 2021, n. 113, consente di superare il vincolo del concorso pubblico per le progressioni fra le diverse aree giuridiche, fatta salva la riserva del 50% dei posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno. Si stabilisce, infatti, che le progressioni fra le diverse aree, fatta salva appunto una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvenga tramite procedura comparativa basata:

- sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio;
- sull'assenza di provvedimenti disciplinari;
- sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno;
- sul numero e sulla tipologia de gli incarichi rivestiti;

in sede di revisione degli ordinamenti professionali, i contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto, per il periodo 2019-2021, potranno definire tabelle di corrispondenza tra vecchi e nuovi inquadramenti, sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno.

Risulta del tutto evidente la difficoltà organizzativa nel breve periodo di questo Ente. A fronte di 61 unità di personale quantificate dal Ministero, al 31 dicembre 2022 rimangono disponibili in servizio soltanto n. 44 unità, compresi il Segretario Generale e il dirigente. A fronte dell'aumento dei servizi ad alto valore aggiunto ed a contenuto tecnologico da erogare alle imprese, diventa impellente procedere con una riorganizzazione che preveda un buon grado di flessibilità del personale e l'attivazione di sportelli polifunzionali, in attesa dello sblocco delle procedure concorsuali e di quelle di valorizzazione del personale interno mediante il riconoscimento di progressioni fra le diverse aree giuridiche (verticali).

In conclusione il fabbisogno di personale per l'anno 2022 è stato redatto sulla base delle previsioni occupazionali residuali ed in relazione all'esercizio delle facoltà assunzionali, qualora la conclusione del processo di accorpamento e/o un intervento legislativo consentano di superare il divieto di assunzione disposto dal D.Lgs. 219/2016.

Le facoltà assunzionali trovano corrispondenza nell'ottimizzazione dell'impiego del personale per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, di efficienza, economicità e di qualità dei servizi erogati ai cittadini, in relazione alle funzioni proprie attribuite dalla legge e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

<b>Fabbisogno triennale del personale – Previsioni occupazionali anno 2022</b>					
	<b>Piano di razionalizzazione del personale di cui al D.M 16 febbraio 2018</b>	<b>Personale in servizio al 31.12.2022</b>	<b>Posti vacanti (rispetto al Fabbisogno di personale)</b>	<b>Accesso dall'esterno (50%)</b>	<b>Accesso dall'interno (50%)</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DIRIGENTE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CATEGORIA D3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>CATEGORIA D1</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>CATEGORIA C</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>CATEGORIA B3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CATEGORIA B1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CATEGORIA A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>61</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

Nell'ambito dei rapporti instaurati con le varie Istituzioni scolastiche locali, si prevede anche per il 2022 l'attivazione di tirocini formativi (ER.GO.- Ente regionale per il diritto allo studio universitario, Università degli studi di Ferrara, Istituti di istruzione di secondo grado, Istituti di formazione professionale, Centro servizi per l'impiego della Provincia di Ferrara), nei limiti numerici e di utilizzo previsti dalle vigenti disposizioni. Si segnala, in particolare, che con la definizione di linee-guida condivise, in materia di tirocini formativi, nell'ambito della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, come disposto dall'articolo 1, comma 34, della legge 28 giugno 2012, n. 92, la Pubblica Amministrazione ospitante dovrà anche rispettare la clausola di invarianza finanziaria contenendo la spesa per i tirocini nei limiti della medesima sostenuta l'anno precedente all'entrata in vigore della legge, pertanto, quella sostenuta nell'anno 2011.

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

La formazione e l'aggiornamento del personale sono una esigenza indefettibile e basilare, che costituisce parte integrante e concreta dell'organizzazione del lavoro, come uno dei fattori determinati per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa. La formazione riveste un ruolo importante, oltre che per l'acquisizione di nuove competenze e la manutenzione di quelle esistenti, anche come fattore di crescita e innovazione.

In tale prospettiva, l'obiettivo principale della formazione viene ad essere quello della valorizzazione delle risorse umane, facendo leva non solo sulle conoscenze e competenze di tipo tecnico-professionale e relazionale, ma anche come stimolo alla motivazione, essenziale per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei servizi, con positive ricadute sul benessere organizzativo.

Le indicazioni normative e contrattuali in materia di personale pubblico evidenziano peraltro l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale.

Le attività di formazione, rivolte a tutta la "popolazione camerale" sono in particolare finalizzate a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuovi metodi e tecniche di lavoro, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;

- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polyvalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione, anche in funzione dell'applicazione del PNRR il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che prevede l'attivazione di percorsi formativi altamente qualificati e certificati.

Anche per il 2022 è confermato il paradigma di formazione adottato da questa Camera di commercio, come oramai da diversi anni: non più spesa, ma investimento permanente in capitale umano, dimensione costante e fondamentale del lavoro, strumento essenziale nella gestione delle risorse umane nella finalità di conciliare il diritto individuale all'istruzione con gli obiettivi istituzionali della Camera di commercio. La valutazione della formazione diviene così la valutazione degli investimenti in formazione.

Il PIANO si articola, come detto, su un doppio binario, anche in termini di intensità formativa:

1. **la formazione per lo sviluppo delle competenze generali :**

- interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per operare all'interno di un'organizzazione che cambia, a comprenderne senso e finalità, migliorare la qualità della relazione con gli altri a svolgere responsabilmente il proprio ruolo e favorire una cultura dell'integrazione interfunzionale;
- si rivolge a tutto il personale dell'Ente;

2. **l'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche :**

- interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per svolgere, migliorare innovare le attività proprie del servizio di appartenenza, prevedendo corsi base e di sviluppo.

**Livello 1:** rafforzare il senso del servizio pubblico e la capacità di esercitare il ruolo di erogatori di "servizi di qualità". Sviluppare competenze tecniche di base relative alla specifica area di appartenenza.

**Livello 2:** rafforzare la capacità di svolgere il ruolo di "esperti interni". Potenziare la capacità di essere risorsa dell'Ente per qualificare i servizi, risolvere i problemi nuovi, far crescere le persone attraverso una competenza specialistica sempre aggiornata.

**Livelli 1 e 2:** rafforzare la capacità di gestire in chiave manageriale la propria struttura, sia in relazione alle persone che alle risorse economiche assegnate. Promuovere comportamenti finalizzati a svolgere una funzione di supporto e integrazione del proprio gruppo e di diffusione della cultura dell'innovazione e della qualità, e, non da ultimo, di gestire consapevolmente il cambiamento in corso.

I principi a cui si ispira sono i seguenti:

- ✓ **valorizzazione del personale:** il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze, al fine di erogare servizi più efficienti ai cittadini;
- ✓ **uguaglianza e imparzialità:** il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate;
- ✓ **continuità:** la formazione è erogata in maniera continuativa;
- ✓ **partecipazione:** il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni;
- ✓ **efficacia:** la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro;

- ✓ **efficienza:** la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

Si ritiene, inoltre, importante, nonché prioritario, che l'intervento di formazione abbia lo stesso linguaggio del processo di riorganizzazione in atto, prevedendo, attraverso specifici moduli formativi, anche momenti di tipo informativo sui principali progetti che la Camera di commercio sta portando avanti o pianifica di realizzare, partendo dal basso per coinvolgere chi non conosce direttamente le trasformazioni organizzative che l'Ente sta attuando, ma che percepisce, seppure non chiaramente, come il proprio ruolo stia mutando sulla spinta delle richieste provenienti dalla collettività e dalla riforma.

Al fine di perseguire obiettivi di razionalizzazione, anche attraverso economie di scala, dopo diversi anni in cui l'Unione regionale ha gestito, per conto delle camere di commercio dell'Emilia Romagna, il Piano formativo regionale, consentendo di realizzare economie in riferimento sia al costo della formazione sia ai costi di missione del personale, nel triennio 2022-2024, si darà priorità ai percorsi formativi avviati da Unioncamere nazionale che consentono, grazie alla fruizione via web, di azzerare i tempi di trasferimento ed i costi di missione, garantendo, al contempo, una formazione intensa ed approfondita sui principali temi del sistema camerale.

Per la gestione delle esigenze formative, a carattere più marcatamente specialistico, si farà ricorso:

- agli istituti di formazione del sistema camerale e in caso di necessità anche a enti esterni, sulla base delle specifiche necessità e delle proposte formative;
- all'organizzazione di corsi interni tenuti direttamente da personale di questa Camera di commercio anche per far fronte ad esigenze di carattere prettamente informativo.

Infine, il C.C.N.L. del 21 maggio 2018 e la "direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni", emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica in data 13 dicembre 2001, richiedono alla Pubblica amministrazione di monitorare il processo formativo e di prevedere sistemi di *auditing* e di verifica dell'efficienza e dell'efficacia dello stesso.

A questo proposito, il monitoraggio si baserà sui seguenti indicatori:

- corrispondenza delle azioni formative ai bisogni del personale;
- adeguatezza degli strumenti di formazione;
- qualificazione (curriculum vitae o accreditamento) dei formatori.

L'efficacia dell'attività formativa sarà valutata dal personale camerale partecipante a corsi.

Si utilizzeranno, in particolare, questionari di *feedback* sulla chiarezza e completezza della formazione, sull'utilità per la propria attività lavorativa, nonché sulla corrispondenza alle aspettative. Si rileveranno, inoltre, i suggerimenti e le proposte di miglioramento in merito a: contenuti, materiali didattici, docenza e aspetti organizzativi.

## 6. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Per monitorare **la performance strategica e operativa** (comprensiva di obiettivi relativi alla promozione delle pari opportunità), si rimanda a quanto la Camera di commercio ha previsto nel proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 30 del 26 marzo 2019, a seguito validazione dell'O.I.V. e aggiornato annualmente, da ultimo dal Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale con determinazione n. 63 del 22 luglio 2021, a seguito parere favorevole dell'OIV.

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

La comunicazione sull'esito dei suddetti monitoraggi riferiti al primo semestre dell'anno deve essere trasmessa al Responsabile della prevenzione della corruzione entro la metà del mese di luglio; per consentire la redazione della relazione sulle attività svolte entro il termine del 31 dicembre, la comunicazione sull'esito dei monitoraggi riferiti al periodo luglio-novembre deve essere trasmessa entro la metà di dicembre.

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

- ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure;
- incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard.

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

- ✓ Il processo organizzativo per la pubblicazione dei dati, documenti e informazioni soggetti alle disposizioni di cui al D.Lgs. 33/2013 è rappresentato nel prospetto di seguito riportato.
- ✓ Periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.
- ✓ L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

### Soggetti responsabili del procedimento di pubblicazione

Livello 1 macrofamiglia	Denominazione dell'obbligo	Aggiornamento	Ufficio responsabile della pubblicazione e/o trasmissione
<i>Disposizioni generali</i>	Atti generali (riferimenti normativi su organizzazione e attività, Codice disciplinare e codice di condotta)	Tempestivo	Segreteria controller generale
	Oneri informativi per cittadini e imprese (scadenario nuovi obblighi amministrativi)	Tempestivo	
<i>Organizzazione</i>	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Tempestivo/annuale e entro 3 mesi dalla nomina	Segreteria controller generale
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Tempestivo	
	Articolazione degli uffici	Tempestivo	

	Telefono e posta elettronica PEC	Tempestivo	Ufficio Urp
<i>Consulenti e Collaboratori</i>	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Tempestivo	Ufficio Provveditorato e Ufficio mediazione
<i>Personale</i>	Incarichi amministrativi al vertice	Tempestivo/annuale entro 3 mesi dalla nomina	Ufficio Personale e Organizzazione
	Incarichi dirigenziali	Tempestivo/annuale entro 3 mesi dalla nomina	
	Dirigenti cessati	nessuno	
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Tempestivo	
	Posizioni organizzative	Tempestivo	
	Dotazione organica	annuale	
	Personale non a tempo indeterminato	trimestrale	
	Tassi di assenza	trimestrale	
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Tempestivo	
	Contrattazione collettiva	Tempestivo	
	Contrattazione integrativa	Tempestivo	
	OIV	Tempestivo	Segreteria generale controller
<i>Bandi di concorso</i>	Bandi in corso	Tempestivo	Ufficio Organizzazione e personale
	Bandi espletati		
<i>Performance</i>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Annuale / tempestivo	Segreteria generale controller
	Piano delle Performance	Annuale / tempestivo	
	Relazione sulla Performance	Annuale / tempestivo	
	Ammontare complessivo dei premi	Annuale / tempestivo	Ufficio Organizzazione e personale
	Dati relativi ai premi	Annuale / tempestivo	
<i>Enti controllati</i>	Enti pubblici vigilati	Annuale	Segreteria generale controller
	Società partecipate	Annuale	
	Provvedimenti di costituzione società a partecipazione pubblica, acquisto partecipazioni; provvedimenti con cui le a.p.	Tempestivo	

	fissano obiettivi e provvedimenti per il concreto conseguimento di tali obiettivi		
	Enti di diritto privato controllati	Annuale	
	Rappresentazione grafica	Annuale	
<i>Attività e procedimenti</i>	Tipologie di procedimento	Tempestivo	Ufficio Urp
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Tempestivo	
<i>Provvedimenti</i>	Provvedimenti organi indirizzo politico	semestrale	Segreteria generale
<i>Bandi di gara e contratti</i>	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Annuale / tempestivo	Ufficio Provveditorato
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori	Tempestivo	
<i>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</i>	Criteri e modalità	Tempestivo	Ufficio Promozione (Marketing del territorio e internazionalizzazione)
	Atti di concessione	Tempestivo	
<i>Bilanci</i>	Bilancio preventivo e consuntivo	Tempestivo	Ufficio Contabilità e bilancio
	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Tempestivo	
<i>Beni immobili e gestione patrimonio</i>	Patrimonio immobiliare	Tempestivo	Ufficio Provveditorato
	Canoni di locazione o affitto	Tempestivo	
<i>Controlli e rilievi sull'amministrazione</i>	Attestazioni OIV o struttura analoga per assolvimento obblighi di pubblicazione	Annuale / tempestivo	Controller
	Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance	Annuale / tempestivo	
	Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Annuale / tempestivo	
	Rilievi organi di controllo e revisione	Tempestivo	
	Rilievi Corte dei conti	Tempestivo	Segreteria generale Controller
<i>Servizi erogati</i>	Carta dei servizi e standard di qualità	Tempestivo	Ufficio Urp
	Costi contabilizzati	Annuale / tempestivo	Controller

	Class action	Tempestivo	Segreteria Generale
<i>Pagamenti dell'amministrazione</i>	Dati sui pagamenti	annuale	Ufficio contabilità
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Trimestrale	
	IBAN e pagamenti informatici	Tempestivo	
<i>Opere pubbliche</i>	Programmazione triennale dei lavori	annuale	Ufficio Provveditorato
<i>Pianificazione e governo del territorio (compatibilmente con le competenze in materia)</i>	nessuna		
<i>Altri contenuti</i>	Prevenzione della corruzione	Annuale / tempestivo	Segreteria generale controller
	Accesso Civico	Tempestivo	Ufficio Urp
	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Annuale / tempestivo	Ufficio servizi informatici
	Dati ulteriori		Segreteria generale, URP, Provveditorato

Infine, si provvederà **al monitoraggio della prestazione in lavoro agile** mediante una rilevazione mensile delle attività svolte. Il processo di monitoraggio sarà strutturato secondo le seguenti fasi:

- ✓ Redazione della scheda, completa dei sottoprocessi/attività da svolgere in lavoro agile - con indicate a lato le valutazioni R.A.M. - degli obiettivi da raggiungere, della lista delle attività mensili da svolgere;
- ✓ Rendicontazione mensile della scheda da parte del personale, completa delle attività svolte, delle criticità emerse e dei punti di forza riscontrati;
- ✓ Consegna al Dirigente/Responsabile per le successive valutazioni in ordine ai risultati conseguiti.

Tutto il processo sarà dematerializzato.

Ferrara, 21 giugno 2022

IL SEGRETARIO GENERALE

Mauro Giannattasio

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

Paolo Govoni

**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.**

01 - Competitività e sviluppo delle imprese				02 - Regolazione del Mercato				internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		04 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale				Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori				Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in		Indirizzo Politico e Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	
01.01 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio	01.02 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio, quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale	01.03 - Promuovere azioni di sensibilizzazione e verso i temi della green economy	01.04 - Promuovere azioni di sostegno del settore turistico gravemente colpito dall'emergenza sanitaria	01.05 - Favorire la transizione al digitale del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	02.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	02.02 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione dell'azione amministrativa	03.01 - Sostenerne lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese valorizzando le opportunità dei mercati globali attraverso una visione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il locale	04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	04.02 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità della salute economica dell'Ente	04.03 - Attivare un processo virtuoso in merito all'integrazione dei documenti previsti nel PIAO
<b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>	<b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>	<b>Ambiente e sviluppo sostenibile</b>	<b>Turismo e cultura</b>	<b>Digitalizzazione</b>	<b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>	<b>Tutela e legalità</b>	<b>Semplificazione e trasparenza</b>	<b>Internazionalizzazione</b>	<b>Comunicazione</b>	<b>Gestione strategica e qualità</b>	<b>Integrazione organizzativa</b>
1) incremento della % di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali - indice di composizione del R.I. (Target : >7%)	1) Attivazione co-finanziamenti (Target : +10%) 2) Numero nuovi soggetti finanziatori e/o coinvolti in iniziative (target : >3)	1) n. iniziative Target : >=2 2) Numero soggetti coinvolti (target : >=3)	1) numero presenze turistiche sul territorio ferrarese (Target : +1% dato 2020) 2) Numero presenze turistiche esercizi alberghieri (target : +1% dato 2020)	1) numero strumenti digitali rilasciati alle imprese (Target : +3%) 2) Numero nuove start up innovative (target : +5) 3) Numero eventi di informazione e sensibilizzazione sul digitale e su transizione 4.0 (PID) (target : >=3) 4) Numero di Assessment effettuati dall'ufficio PID (target : >= 40) 5) Numero di partecipanti complessivi agli eventi organizzati in tema di digitalizzazione (target : >=50)	1) numero soggetti coinvolti (Target : >5) 2) Numero iniziative (target : n.3)	1) numero mediazioni a cui partecipano entrambe le parti (Target : +3%) 2) grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche (target : >=0.19)	1) numero gg di registrazione RI (Target : <5) 2) numero gg. Di pagamento fornitori (target : < 30gg) 3) Livello di utilizzo del portale impresaingiorno.gov (target : >20%) 4) Grado di adesione al cassetto digitale delle imprese ferraresi (target : >18%) 5) Grado di rilascio degli strumenti digitali alle imprese (target : +80% rispetto 2021)	1) Grado di imprese esportatrici (target : + 0,5% del 2020) 2) grado di esportazione delle imprese ferraresi (target : +2% del valore esportato rispetto al 2020) 3) Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati esteri (target : >2) 4) Numero di imprese supportate in merito all'orientamento ai mercati esteri (target : >4) 5) Numero imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti di assessment comuni e innovativi in tema di internazionalizzazione (target : >10)	1) numero di comunicati (Target : =2020) 2) grado di soddisfazione dei servizi camerale (target : 4 su scala di 5)	1) contenimento costi di funzionamento (Target : = 2020) 2) capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (target : =2020) 3) Indice di equilibrio strutturale (target : >1) 4) Percentuale di incasso del Diritto annuale (target : >=75%) 5) Indice di struttura primario (target : >=140)	1) integrazione dei processi coinvolti (Target: almeno 4 ) 2) grado di soddisfazione del personale sul processo organizzativo (target : mancanza conflitto)
2) Numero report (target : >36 e >6)											
<p><b>AREE</b></p> <p><b>OBIETTIVI STRATEGICI</b></p> <p><b>INDICATORI E TARGET</b></p>											
<p><b>OBIETTIVI OPERATIVI</b></p>											

## PREMESSA

Questa che vi proponiamo è la **Matrice ruoli e funzioni**, che vuole essere un elemento utile all'analisi.

L'obiettivo è quello di **avviare una prima riflessione strutturata** in merito a quali potrebbero essere:

- le attività che possono essere gestite interamente in remoto;
- le attività che possono essere gestite prevalentemente in remoto;
- le attività che possono essere al 50% in remoto
- le attività che devono essere gestite prevalentemente in presenza
- le attività interamente in presenza;
- le attività sul territorio.

La tabella rappresenta una **prima proposta** a partire dalla quale ciascuna camera potrà decidere in funzione del contesto e delle sue specifiche esigenze.

I **criteri** che hanno guidato l'identificazione delle attività ritenute remotizzabili sono:

- Accessibilità da remoto a documenti e strumenti necessari al lavoro;
- Attività di Back office o di Front Office;
- Necessità di un coordinamento diretto ed in presenza da parte del Responsabile;
- Necessità di interazione tra uffici/servizi per lo svolgimento dell'attività;
- Modalità di interazione richiesta per l'attività: one to one, servizio a domanda collettiva, presenza sul territorio

All'interno dell'excel trovate anche **evidenziata in giallo una colonna** in cui abbiamo espresso una nostra prima riflessione circa la remotizzabilità delle attività afferenti ai processi di lavoro. E' inoltre presente una **colonna "Note"** in cui potrete inserire casi specifici che non rientrino nelle casistiche proposte.

Tema (MacroProcesso)	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Codice	Attività (Azione)	ASSESSMENT PRELIMINARE DI UNIONCAMERE	Il riscontro nella Camera di appartenenza	Self Assessment Ferrara	media	NOTE punti di attenzione (ad es., livello di digitalizzazione), eventuali criticità incontrate e possibili soluzioni	ELEMENTI DI FORZA che possono supportare livelli alti di remotizzabilità
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1	Relazione Previsionale e Programmatica	5	4	4	3,428571429	E' un'attività possibile da remoto, ma per realizzarla occorrono condivisioni e teamwork, altrimenti rischia di divenire un mero adempimento e non un documento di programmazione	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.2	Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA	3	3	3		necessita di valutazioni da condividere	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.3	Piano della Performance (compresa progettazione Albero della performance e relativi obiettivi/indicatori)	3	3	3		necessita di valutazioni da condividere	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.4	Definizione e assegnazione del budget e degli obiettivi	3	4	4		necessita di valutazioni da condividere	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.5	Elaborazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5	3	3		necessita di valutazioni da condividere	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.6	Piano occupazionale triennale/annuale	4	3	3		necessita di valutazioni da condividere	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.7	Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, etc)	4	4	4	E' un'attività possibile da remoto, ma per realizzarla occorrono condivisioni e teamwork, altrimenti rischia di divenire un mero adempimento e non un documento di programmazione		
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1	Rilevazioni ed elaborazioni periodiche	4	4	4	3,5	condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.2	Elaborazione periodica report e documenti per Organi e i diversi livelli organizzativi	4	3	3		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.3	Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, etc	5	5	5			Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.4	Monitoraggio ciclo della performance e utilizzo dei relativi sistemi informativi	4	3	3		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.5	Realizzazione indagini di customer satisfaction	5	5	5			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.6	Supporto Collegio dei revisori	1	1	1			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1	Elaborazione dati e documenti	4	4	4	3		
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.2	Relazione sui risultati	4	4	4		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.3	Relazione sulla performance	4	3	3		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.4	Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere					condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.5	Relazione sugli esuberanti	5	4	4		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto all'OIV	A1.1.4.1	Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV etc	4	4	4		4	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1	Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	5	5	5	4,25	condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.2	Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione	5	5	5			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.3	Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, anticicidaggio	5	3	3		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	Presenza di sistemi informatici integrati
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.4	Codice di comportamento	5	4	4			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerale	A1.2.2.1	Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003	3	3	3	3	la parte attuativa che richiede interventi materiali di controllo e sopralluogo	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1	Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro	5	5	5	5		
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.2	Stesura ed aggiornamento regolamenti	5	5	5			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.3	Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, etc)	5	5	5		condivisione e analisi altrimenti rischio mero adempimento	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1	Sistemi di valutazione: Performance individuale e progressioni	4	4	4		occorre un alto grado di sensibilità e conoscenza dei sistemi per gestirli in sw	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.2	Definizione fabbisogni formativi	5	4	4			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.3	Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali"	5	5	5		4,5	alto grado di digitalizzaz.
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.4	Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità e attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10)	5	5	5			
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerale	A1.3.3.1	Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerale a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)	5	5	5	5		
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1	Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi	5	3	3	3	necessità condivisione e momenti di analisi	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.1	Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti: predisposizione e archiviazione determine/delibere gestione convocazioni, ordini del giorno e verbali	3	3	3	3		
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.2	Segreteria Organi, Presidenza e gestione delle relative agende	3	3	3			
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.3	Rinnovo Organi, ivi compresa elaborazione dati economici per attribuzione seggi Consiglio camerale	3	3	3		materiale non tutto digitale	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.1	Gestione delle partecipazioni attive	5	5	5			
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.2	Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio	4	4	4		3,75	la condivisione in presenza è un valore aggiunto
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.3	Onorificenze e Premi	3	3	3			
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.1	Assistenza legale ai vertici camerale	5					
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.2	Assistenza legale ai settori dell'ente	3					
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.3	Gestione delle vertenze giudiziarie di carattere civile, amministrativo, tributario e penale concernenti la CCIAA	3			3		

SCALA DI RILEVAZIONE	
Attività che può essere gestita interamente in remoto	5
Attività che può essere gestita prevalentemente in remoto	4
Attività che può essere al 50% in remoto	3
Attività che devono essere prevalentemente in presenza	2
Attività interamente in presenza	1
Attività sul territorio	

A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.4	Gestione attività nell'ambito del contenzioso con dipendenti/ex dipendenti	3	3	3		
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.5	Produzione di atti legali per le procedure di recupero dei crediti, ivi comprese le insinuazioni nei fallimenti per recupero del D.annuale	3	3	3		
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	A2.2.1.1	Monitoraggio opportunità derivanti dall'accesso alla programmazione dei fondi europei a livello regionale e nazionale e dalla partecipazione camerale a progetti europei	5	3	3	3	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2.2 Promozione dei servizi camerale	A2.2.2.1	Promozione e commercializzazione dei servizi camerale	3	3	3	3	gg in presenza aumentano la percezione della CCIAA sul territorio e dimostrano maggior sensibilità e interesse
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3.1 Protocollo generale	A2.3.1.1	Protocollo informatico (es. GEDOC): acquisizione a mezzo posta elettronica/PEC, protocollazione e smistamento agli uffici	5	4	4	4	ancora qualche arrivo cartaceo
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.1	Affrancamento e spedizione documenti	1	1	1		alto grado di digitalizzaz.
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.2	Archiviazione fisica, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio	1	1	1	2,333333333	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.3	Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), etc	5	5	5		
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.1	Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN	5	5	5		
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.2	Rilevazioni statistiche per altri committenti	5	5	5	5	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.3	Gestione Banche dati statistico-economiche	5	5	5		
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1	Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter	5	4	4		
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.2	Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami	3	2	2		il periodo di lockdown ha evidenziato la necessità dell'utenza di poter interloquire anche con persone e non solo mail o telefono. Non tutta l'utenza è digitale.
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.3	Predisposizione/ aggiornamento Carta dei Servizi/ Guida ai Servizi	5	5	5	3,857142857	
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.4	Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)	5	3	3		
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.5	Produzioni multimediali	5	5	5		
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.6	Stampa: rassegna stampa, rapporti con la stampa/conferenze stampa	3	3	3		
A3 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.7	Grafica, produzioni tipografiche (opuscoli e brochure) , utilizzo logo e immagine coordinata	5	5	5		
A3 Comunicazione	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	A3.1.2.1	Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerale	4	3	3	3	la condivisione in presenza è un valore aggiunto
A3 Comunicazione	A3.1.3 Comunicazione interna	A3.1.3.1	Gestione intranet ed iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ)	3	4	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.1	Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	3	3	3		La % aumenta in presenza di una piattaforma digitale di gestione dei concorsi
B1 Risorse umane	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.2	Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	5	3	3	3	non tutta la procedura è gestibile da remoto, in particolare la selezione
B1 Risorse umane	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.3	Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	3	3	3		
B1 Risorse umane	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.1	Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti: aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, etc.	3	3	3	3,5	la privacy determina un elemento di criticità
B1 Risorse umane	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.2	Procedimenti disciplinari	3	3	3		la privacy determina un elemento di criticità
B1 Risorse umane	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.3	Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non )	5	3	5		il processo necessità di confronti e di elementi che si interfacciano su almeno due uffici
B1 Risorse umane	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.4	Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali	1	1	3		
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.1	Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)	4	4	4		la privacy determina un elemento di criticità
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.2	Gestione malattie e relativi controlli	3	3	3		Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.3	Gestione buoni mensa	3	5	5		Remotizzabile in funzione di sistema gestionale
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.4	Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)	3	3	3	3,5	Spesso esternalizzata ed erogata a distanza da Infocamere
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.5	Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)	5	4	4		Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.6	Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)	3	3	3		Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.7	Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)	3	3	3		Dipende dal livello di informatizzazione. Spesso necessità di valutazioni e analisi da condividere
B1 Risorse umane	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.8	Gestione pensionistica (ivi comprese riconquazioni, riscatti, prestiti, etc.)	3	3	3		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.1	Elenchi/albi fornitori: verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione e revisioni periodiche	5	5	5		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.2	Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune	5	3	3		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.3	Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi	5	4	4	3,142857143	necessita di rotazione del personale addetto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.4	Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi	3	3	4		necessita di rotazione del personale addetto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.5	Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi	3	3	4		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.6	Magazzino	1	1	1		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.7	Acquisti con cassa economale (o minute spese)	1	1	1		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.1	Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili	3	3	3	3,5	controlli materiali
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.2	Gestione contratti di locazione	5	4	4		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.1	Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia	1	1	1		
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.2	Assistenza hw/sw: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale	2	3	3		Dipende dai processi di virtualizzazione
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.3	Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza	1	1	5		buon grado di competenze
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.4	Centralino/reception	2	2	2	3,142857143	Già oggi ci sono risorse che gestiscono il centralino in remoto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.5	Gestione automezzi	1	1	5		centralino voip che consentito di girare il n. Di ufficio su cellulare
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.6	Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.)	1	1	1		

B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.7	Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali	1	3	5		almeno per quanto concerne la presa in consegna delle attrezzature e relativo funzionamento
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1	Pagamento annuale, solleciti	5	5	5		
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.2	Predisposizione notifica atti e relativa gestione	5	5	5		
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.3	Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio	5	5	5	4	
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.4	Rapporti con l'Utenza	3	3	3		sw in relazione all'organizzazione
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.5	Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo	3	3	3		sw in relazione all'organizzazione
B3 Bilancio e finanza	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.6	Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria	3	3	3		
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.1	Predisposizione Bilancio consuntivo	4	3	3		necessità di valutazioni da condividere
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.2	Fatturazione attiva: controllo anagrafica, emissione fatture elettroniche, controlli su approvazioni, predisposizione dichiarazioni per tracciabilità flussi finanziari	4	3	3		necessità di controlli e organizzazione
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.3	Fatturazione passiva: controllo formale e contabile fatturazione Infocamere e altri fornitori, smistamento fatture a settori, adempimenti connessi a fatturazione elettronica, solleciti etc	5	4	4		necessità di controlli, organizzazione e rotazione
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.4	Mandati e reversali: inserimento, archivio e controllo reversali e mandati	5	4	4	3	necessità di controlli, organizzazione
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.5	Reintegro cassa minute spese (ex art. 44)	1	1	1		
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.6	Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni: imputazione a bilancio determine/delibere, incasso dividendi, scritture contabili, predisposizione prospetti per nota integrativa, verbali, conteggi	3	3	3		
B3 Bilancio e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.7	Gestione fiscale tributaria	5	3	3		Dipende dal livello di informatizzazione. Spesso necessità di valutazioni e analisi da condividere
B3 Bilancio e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.1	Conto Corrente bancario: verifica giornale di banca, analisi movimenti, gestione operazioni non corrette/richesta storni, verifica estratti conto, quadrature, verifiche e riconciliazioni, predisposizione verbali, lettere, prospetti, etc	5	4	4		necessità di controlli, organizzazione e rotazione
B3 Bilancio e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.2	Conto corrente postale: divisione bollettini per tipologia di versamento e creazione tabelle riassuntive, rapporti con settori per controllo ed archivio, contabilizzazione ricavi incassati tramite c/c postale, controllo reversali, prelievi/versamenti periodici su c/c bancario, controlli etc	5	4	4	3	necessità di controlli, organizzazione e rotazione
B3 Bilancio e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.3	Operazioni di Cassa ex art. 42	1	1	1		
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.1	Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel)	5	5	5		necessità di controlli, organizzazione e rotazione e comunque di qualche unità di front office (in base alle dimensioni cciaa)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.2	Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati	5	5	5	5	necessità di controlli, organizzazione e rotazione e comunque di qualche unità di front office (in base alle dimensioni cciaa)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.3	Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche	5	5	5		necessità di controlli, organizzazione e rotazione e comunque di qualche unità di front office (in base alle dimensioni cciaa)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.4	Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari	5	5	5		
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1	Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti	5	5	5	3,5	necessità di controlli, organizzazione e rotazione e comunque di qualche unità di front office (in base alle dimensioni cciaa)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.2	Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)	2	2	2		La % aumento in presenza di una piattaforma per la gestione degli esami
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	C1.1.3.1	Assistenza per la costituzione delle start-up innovative secondo procedure semplificate	2	3	3	3	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.1	Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi abrogati, registri e ruoli periti ed esperti	2	2	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.2	Vidimazione e bollatura libri (cartacei e digitali), formulari, vidimazione firme	2	2	3		dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	C1.1.5.1	Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni	2	3	3	3	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.1	Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del RI e di divulgazione economica a supporto della PA	2	3	3		
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.2	Accesso al patrimonio informativo delle imprese (RI) da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti	5	3	3	3	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA	C1.1.7.1	Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)	5	3	3	3	ancora molti documenti cartacei
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1.7b Operazioni d'ufficio	C1.1.7b.1	Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio	5	4	4	4	necessità di controlli, organizzazione e rotazione e comunque di qualche unità di front office (in base alle dimensioni cciaa)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	C1.2.1.1	Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti	5	4	4	4	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	C1.2.2.1	Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP	3	3	3	3	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	C1.2.3.1	Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa	5	4	4	4	
C2 Tutela e legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	C2.1.1.1	Raccolta, ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	C2.1.2.1	Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	C2.1.3.1	Gestione iniziative in favore di cittadini, scuole e imprese per la diffusione e la valorizzazione degli strumenti di trasparenza, l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticorruzione)	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	C2.1.4.1	Iniziative istituzionali ed attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	C2.2.1.1	Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)	5	4	4	4	
C2 Tutela e legalità	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	C2.2.2.1	Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia etc	5	3	3	3	

C2 Tutela e legalità	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.3.1	Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)	2 - 0	3	3	3	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1	Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (es iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio etc)	3	3	3	3	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	C2.3.2.1	Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia)	2 - 0				
C2 Tutela e legalità	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.1	Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti	5	3	3	3	ancora molti documenti cartacei
C2 Tutela e legalità	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	C2.4.1.2	Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni	1	1	1	1	
C2 Tutela e legalità	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	C2.4.1.3	Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)	5	3	3	3	ancora molti documenti cartacei
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.1	Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali					Residuali, in carico a Laboratori accreditati
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.2	Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio					
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.3	Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)	5	4	4		
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.4	Rilascio e tenuta del libretto metrologico telematico per strumenti di misura in servizio				0,571428571	Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.5	Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi					
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.6	Attività svolte in qualità di Organismo notificato ai sensi della direttiva 2009/23/CE (NAWI)					Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.7	Attività relative al Desk UNICA	5				
C2 Tutela e legalità	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	C2.5.2.1	Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza					
C2 Tutela e legalità	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.1	Iscrizione, modifica e cancellazione degli assegnatari dal Registro degli assegnatari (*) Diritti di saggio e marchio	5	3	3		ancora molti documenti cartacei
C2 Tutela e legalità	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.2	Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (istruttoria, distribuzione punzoni etc)	5	3	3	3	ancora molti documenti cartacei
C2 Tutela e legalità	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.3	Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario					
C2 Tutela e legalità	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	C2.6.1.1	Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	C2.6.2.1	Publicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari	5	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.3.1	Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti	1	2	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.7.1 Servizi di arbitrato	C2.7.1.1	Gestione procedure di arbitrato	3	3	3	3	
C2 Tutela e legalità	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	C2.7.2.1	Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C	3	3	3	3	
C2 Tutela e legalità	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	C2.7.3.1	Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)	3	3	3	3	
C2 Tutela e legalità	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	C2.7.4.1	Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie	3	3	3	3	
C2 Tutela e legalità	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	C2.8.1.1	Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di borsa/Commissioni di borsa	2				
C2 Tutela e legalità	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.1	Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "mister prezzi"	5	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.2	Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti etc)	4	5	5		
C2 Tutela e legalità	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.1	Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	2				
C2 Tutela e legalità	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.2	Gestione organismo di controllo (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	2				
C2 Tutela e legalità	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	C2.10.1.1	Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali	5	3	3	3	Il Ministero obbliga all'apertura dello sportello fisico dalle 9-13 tutti i gg. feriali - dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	C2.10.2.1	Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità	5	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	C2.10.3.1	Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale	3	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
C2 Tutela e legalità	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	C2.10.4.1	Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)	1	2	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.1	Servizi on line e off line di informazione e orientamento ai mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi	4	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.2	Corsi in materia di internazionalizzazione (orientamento al mercato, contrattualistica e fiscalità internazionale, strategie doganali e gestione della supply chain internazionale, ecc.)	4	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.3	Corsi specialistici e business focus su mercati esteri e ambiti tematici e settoriali (incluso web marketing ed e-commerce)	4	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.4	Workshop e country presentation di orientamento sull'estero	4	3	3	3,285714286	
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.5	Corsi per manager in materia di internazionalizzazione (export manager) e finanza per l'internazionalizzazione (trade finance, accesso al credito, risk management)	3	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.6	Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE) anche attraverso sostegno economico per la partecipazione a fiere all'estero e/o internazionali in Italia	5	4	4		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.7	Servizio di informazione e assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali	5	4	4		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.1	Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati	5	5	5		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.2	Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese	2	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.3	Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere	1	1	1	3	

D1 Internazionalizzazione	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.4	Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero	3	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.5	Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP	3	3	3		
D1 Internazionalizzazione	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	D1.1.3.1	Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1.1	Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)	2	3	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D2 Digitalizzazione	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale	D2.1.1.1	Iniziativa ed eventi, percorsi formativi di base, supporto informativo tramite guide su web, booklet di presentazione, call center e sportelli informativi sulle opportunità del piano I4.0, sul sistema di incentivi, sui programmi nazionali e regionali in favore della digitalizzazione dei processi, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale, etc	5	4	4	4	
D2 Digitalizzazione	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	D2.1.2.1	Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva: assessment del grado di "maturità digitale"	5	4	4	4	
D2 Digitalizzazione	D2.1.3 Promozione servizi del PID	D2.1.3.1	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	3	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	D2.1.4.1	Servizi personalizzati di assistenza e orientamento a domanda individuale: servizi di mentoring etc e iniziative di sostegno agli investimenti tecnologici delle imprese	3	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	D2.1.5.1	Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi del PID	5	4	4	4	
D2 Digitalizzazione	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	D2.1.6.1	Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione: servizi di supporto legale, privacy e cybersecurity, servizi relativi ai "Punti di accesso alla normativa tecnica" e alla certificazione delle professioni in campo ICT, etc	5	4	4	4	
D2 Digitalizzazione	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1	Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)	2	2	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D2 Digitalizzazione	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1	Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	2	2	3	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D2 Digitalizzazione	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.1	Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica	2	2	2	3	dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D2 Digitalizzazione	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.2	Cassetto digitale	5	4	4		
D3 Turismo e cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.1	Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA	3	4	4	3,5	
D3 Turismo e cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.2	Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali	3	3	3		
D3 Turismo e cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.1	Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche, dei beni culturali e delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato etc)	5	3	3		
D3 Turismo e cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.2	Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali	5	3	3	3,666666667	
D3 Turismo e cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.3	Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo e dei beni culturali	5	5	5		
D3 Turismo e cultura	D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	D3.1.3.1	Organizzazione diretta e/o in rete di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali	3	3	3	3	
D3 Turismo e cultura	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	D3.1.4.1	Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo e dei beni culturali	3	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1	Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro	3	3	4		
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.2	Orientamento in situazione (Organizzazione di "job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)	3	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.3	Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova Impresa, sportelli FLO etc	2	2	4		dipende dall'organizzazione che può prevedere rotazione e turnazione
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	D4.1.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico a supporto della transizione scuola-lavoro e università-lavoro e servizi di orientamento all'autoimpiego (supporto al business planning, supporto alla coop. Sociale ed imprenditoria sociale etc)	2	2	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.1	Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/l.	5	4	4	3,666666667	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.2	Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza	3	3	3		
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.3	Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento	3	4	4		
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico - diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti - in materia di alternanza s/l (assistenza a scuole ed aziende, supporto alla progettazione di percorsi di alternanza, formazione per l'apprendistato, etc.)	3	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.1	Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione	5	4	4	4,5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.2	Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching	5	5	5		
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	D4.3.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di assistenza all'intermediazione della d/o di lavoro e qualificazione individuale	5	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	D4.3.3.1	Iniziativa e servizi per l'inserimento di giovani lavoratori stranieri e servizi per l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro	3	4	4	4	

D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1.1	Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti	3	4	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.4.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, tutoraggio ed assistenza e di valutazione e certificazione delle competenze	3	4	4	4	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1.1	Organizzazione corsi di formazione diretta e/o in rete in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile	3				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.2.1	Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	3				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	D5.1.3.1	Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete in materia ambientale (Certificazione EMAS, ISO 14001, etc.), energia e sviluppo sostenibile, servizi di audit e assistenza per progetti CSR, Certificazioni socio-ambientali (SA8000, ecc.) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.1	Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse	5				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.2	Gestione dei rapporti con il MATTM e PA locali	5				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.3	Esami responsabile tecnico	1				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	D5.3.1.1	Pratiche di iscrizione/ modifica/cancellazione in registri ambientali: RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati (compresa assistenza informativa a compilazione/invio pratiche e gestione sospensioni, errori etc), raccolta MUD, rilascio dispositivi SISTRI etc	5	4	4	4	Pratiche telematiche
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	D5.3.2.1	Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali	5				Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	D5.3.3.1	Rilascio certificati, visure, elenchi, copie	5	4	4	4	Pratiche telematiche
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.1	Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation	3	4	4		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.2	Servizi di assistenza e accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento (fondi privati, partecipazione bandi regionali e nazionali, partecipazione a programmi comunitari e tender europei, campagne di crowdfunding, ecc.), accompagnamento a nuovi mercati, supporto alla realizzazione di partnership strategiche etc	3	3	3	3,5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.1	Progetti, iniziative e servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese (Assistenza alla realizzazione di processi di delocalizzazione produttiva, Sviluppo Reti d'impresa, Servizi a supporto del superamento della crisi e del risanamento aziendale etc)	3	3	3		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.2	Partecipazione a comitati per la definizione e promozione (in raccordo con altri soggetti del territorio) di azioni e strumenti utili alla crescita e al consolidamento delle iniziative imprenditoriali nei diversi settori.	5	3	3	3	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.3	Sostegno all'accesso al credito mediante Confidi	3	3	3		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.4	Realizzazione e gestione di infrastrutture per lo sviluppo di imprese e territorio	5	3	3		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.1	Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle stazioni sperimentali	5	5	5		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.2	Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi: ricerca partner tecnologici, workshop e iniziative di brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici etc) assessment tecnologici, assistenza alle imprese per la partecipazione ai programmi europei di ricerca e sviluppo tecnologico (esempio Horizon 2020) e altri servizi per l'innovation management nelle PMI	5	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	D6.1.4.1	Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa	5	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.1.1	Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere	3	4	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.2.1	Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere, anche attraverso forme di sostegno economico	5	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI	D6.3.1.1	Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi etc)	4	4	4	4	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	F1.1.1.1	Gestione della concessione in uso di sedi e sale camerale per attività seminari, associative, promozionali di altri soggetti, locazione spazi per collocazione distributori di cibi e bevande, concessione spazi per mostre e altri eventi	1	1	5	5	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	F1.1.2.1	Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	1	1	5	5	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	F1.3.1	Accesso e consultazione biblioteca camerale	1	1	1	1	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2.1 Servizi fieristici	F1.2.1.1	Servizi fieristici erogati attraverso aziende speciali e partecipazioni	1				
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2.2 Servizi di laboratorio	F1.2.2.1	Servizi di analisi chimico-merceologiche e altri servizi di laboratorio	1				
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato	F1.2.3.1	Servizi vari erogati in regime di libero mercato					
Z1 Extra	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.1	Stazioni sperimentali					
Z1 Extra	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.2	Porti					
Z1 Extra	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.3	Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della mission camerale					

				RAM								
				35,00%	30,00%	20,00%	15,00%					
Tema(MacroProcesso)	Funzione(Pro cesso)	Servizio/Ambito(SottoProcesso)	Media - Self assessment Ferrara	Cultura e persone	Organizzazio ne e processi	Tecnologia e spazi	Monitoraggio performance	Media	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Media - Self assessment Ferrara	Media	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	3,428571429	5	5	5	5	5	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	3,43	5	
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	3,5	5	5	5	5	5	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	3,50	5	
		A1.1.3 Rendicontazione	3	5	5	5	5	5	A1.1.3 Rendicontazione	3,00	5	
		A1.1.4 Supporto all'OIV	4	4	5	5	5	4,65	A1.1.4 Supporto all'OIV	4,00	4,65	
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	4,25	4	5	4	4	4,3	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	4,25	4,3	
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	3	4	5	2	4	3,9	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	3,00	3,9	
	A1.3 Organizzazio e camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	5	3	4	3	4	3,45	A1.3.1 Organizzazione camerale	5,00	3,45	
		A1.3.2 Sviluppo del personale	4,5	5	4	3	4	4,15	A1.3.2 Sviluppo del personale	4,50	4,15	
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5	4	3	3	3	3,35	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5,00	3,35	
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione	3	4	4	3	3	3,65	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	3,00	3,65	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3	4	3	3	5	3,65	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3,00	3,65
			A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	4	3	4	5	3,85	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	3,85
			A2.1.3 Assistenza e tutela legale	3	3	3	4	4	3,35	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	3,00	3,35
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	3	4	3	4	4	3,7	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	3,00	3,7
A2.2.2 Promozione dei servizi camerali			3	3	3	4	4	3,35	A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	3,00	3,35	
A2.3 Gestione documentale		A2.3.1 Protocollo generale	4	3	3	3	4	3,15	A2.3.1 Protocollo generale	4,00	3,15	
		A2.3.2 Gestione documentale	2,333333333	NON SMATWORKABILE						A2.3.2 Gestione documentale	2,33	4
A2.4 Rilevazioni statistiche		A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	5	4	4	4	4	4	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	5,00	4	
A3 Comunicazione		A3.1 Comunicazio ne	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	3,857142857	4	3	4	4	3,7	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	3,86	3,7
			A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	3	4	3	4	4	3,7	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	3,00	3,7
	A3.1.3 Comunicazione interna		4	4	3	4	4	3,7	A3.1.3 Comunicazione interna	4,00	3,7	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	3	5	5	4	4	4,65	B1.1.1 Acquisizione del personale	3,00	4,65	
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	3,5	5	5	4	5	4,8	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	3,50	4,8	
		B1.1.3 Trattamento economico del personale	3,5	5	5	4	5	4,8	B1.1.3 Trattamento economico del personale	3,50	4,8	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,142857143	4	3	3	4	3,5	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,14	2,45	
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	3,5	3	4	2	3	3,1	B2.2.1 Patrimonio	3,50	2,4	
B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare		3,142857143	3	3	4	4	3,35	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	3,14			
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4	5	5	4	5	4,8	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4,00	4,8	
	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	3	5	5	4	5	4,8	B3.2.1 Contabilità	3,00	4,8	
		B3.2.2 Finanza	3	3	3	4	4	3,35	B3.2.2 Finanza	3,00		

C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	5	4	4	4	5	4,15	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	5,00	4,15	
		C1.1.2 Procedure abilitative	3,5	3	3	4	5	3,5	C1.1.2 Procedure abilitative	3,50	3,5	
		C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	3	4	3	3	4	3,5	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	3,00		
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	3	5	3	3	4	3,85	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	3,00		
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	3	4	4	4	5	4,15	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	3,00		
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3	3	3	4	5	3,5	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3,00	3,5	
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	3	4	4	4	5	4,15	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	3,00		
		C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	4	3	3	4	5	3,5	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	4,00		
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	4	4	3	3	4	3,5	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	4,00		
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	3	5	3	3	4	3,85	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	3,00		
		C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	4	4	4	4	5	4,15	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	4,00		
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	3	3	3	4	5	3,5	C2.1.1 Sportelli legalità	3,00	
			C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	3	5	5	4	5	4,8	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	3,00	
			C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	3	3	3	4	4	3,35	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	3,00	3,35
C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale			3	3	3	3	4	3,15	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	3,00	3,15	
C2.10 Tutela della proprietà industriale		C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	3	3	3	3	4	3,15	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	3,00		
		C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	3	3	3	3	4	3,15	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	3,00		
		C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3,00	4	
		C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3,00	4	
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	4	3	4	4	4	3,65	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	4,00	3,65	
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	3	3	3	3	4	3,15	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	3,00		
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3	4	4	4	4	4	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3,00	4	
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti		C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	3	4	3	4	5	3,85	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	3,00		
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori		NON SMATWORKABILE						C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori		3
C2.4 Sanzioni amministrative		C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	3	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	3,00	4	
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1	NON SMATWORKABILE						C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1,00		

	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	3	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	3,00	4	
C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	0,571428571	NON SMATWORKABILE					C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	0,57		
	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali		NON SMATWORKABILE					C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali			
	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	3	4	3	4	5	3,85	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	3,00		
C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	3	4	4	5	5	4,35	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	3,00		
	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	5	4	4	5	5	4,35	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	5,00		
	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	3	4	3	4	5	3,85	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	3,00		
C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	3						C2.7.1 Servizi di arbitrato	3,00		
	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	3	3	3	4	5	3,5	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	3,00		
	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	3	3	3	4	4	3,35	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	3,00	3,35	
	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	3	4	3	4	5	3,85	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	3,00		
C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione		NON SMATWORKABILE					C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione			
	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	5	4	4	5	5	4,35	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	5,00	4,35	
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)		NON SMATWORKABILE					C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)			
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	3,285714286	4	4	4	5	4,15	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	3,29	4,15
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	3	3	3	3	5	3,3	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	3,00	3,3
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	3	3	3	4	5	3,5	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	3,00	3,5
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	3	3	3	4	5	3,5	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	3,00	3,5
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione e delle imprese)	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale	4						D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale	4,00	4,35
		D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	4	4	3	4	5	3,85	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	4,00	3,85
		D2.1.3 Promozione servizi del PID	3	4	3	4	5	3,85	D2.1.3 Promozione servizi del PID	3,00	3,85
		D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	3	4	4	5	5	4,35	D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	3,00	4,35

		D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	4	4	4	5	5	4,35	D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	4,00	4,35
		D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	4	4	3	4	5	3,85	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	4,00	3,85
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	3	3	3	4	5	3,5	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	3,00	
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	3	3	3	4	5	3,5	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	3,00	
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3	4	4	5	5	4,35	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3,00	4,35
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	3,5						D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	3,50	4,35
		D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	3,666666667	3	3	4	5	3,5	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	3,67	3,5
		D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	3	3	3	4	4	3,35	D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	3,00	3,35
		D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3	3	3	4	4	3,35	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3,00	3,35
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	4	4	3	3	5	3,65	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	4,00	3,65
		D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	4	4	3	3	5	3,65	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	4,00	3,65
	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	3,666666667						D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	3,67	5
		D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	3	4	3	3	4	3,5	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	3,00	3,5
	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	4,5	4	4	5	5	4,35	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	4,50	4,35
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	5	4	4	4	5	4,15	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	5,00	4,15
		D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	4	4	3	4	5	3,85	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	4,00	
	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4,00	3,65
		D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4,00	3,65
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile		NON SMATWORKABILE					D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile		4,65
		D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile		NON SMATWORKABILE					D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile		4,35
		D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale		NON SMATWORKABILE					D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale		
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)		NON SMATWORKABILE					D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)		

		RAM										
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	4	4	4	5	4,15	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	4,00	4,15		
		D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD		NON SMATWORKABILE						D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD		4,15
		D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	4	4	4	4	5	4,15	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	4,00	4,15	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,5	4	3	3	4	3,5	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,50	3,5	
		D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	3	4	3	3	4	3,5	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	3,00	3,5	
		D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5,00	3,85	
		D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5,00	3,85	
	D6.2 Qualificazioni e delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4	4	3	3	4	3,5	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4,00	3,5	
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	5	4	3	3	4	3,5	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	5,00	3,5	
	D6.3 Osservatori economici	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4	4	3	3	4	3,5	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4,00	3,5	
	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione e patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	5	4	4	5	5	4,35	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	5,00	
			F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e valorizzazione del patrimonio documentale camerale	5	4	4	4	5	4,15	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e valorizzazione del patrimonio documentale camerale	5,00	
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici		NON SMATWORKABILE							
F1.2.2 Servizi di laboratorio F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato				NON SMATWORKABILE NON SMATWORKABILE						F1.2.1 Servizi fieristici F1.2.2 Servizi di laboratorio F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato		
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro		NON SMATWORKABILE						Z1.1.1 Attività fuori perimetro		
<b>Totale Risultato</b>			<b>361,60</b>									
				<b>Totale</b>								
				somma								<b>386,65</b>
												361,60