

CCIAA di Parma



Camera di Commercio
Parma



Il Piano della performance 2021-2023

28/01/2021

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA	3
1.1 - Mission e principali attività	3
1.2 - Organizzazione e personale	6
1.3 - Bilancio. Le risorse economiche	11
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	16
3. PIANIFICAZIONE	23
3.0 - Albero della performance.....	25
3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	31
RIEPILOGO	31
SCHEDE DI DETTAGLIO	32
3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	35
RIEPILOGO	35
SCHEDE DI DETTAGLIO	38
3.3 – Analisi di genere e Piano delle azioni positive	63
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	66
5. LAVORO AGILE: SITUAZIONE “AS IS” E POSSIBILI PROSPETTIVE FUTURE	71

Premessa

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, successivamente modificato dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017, si inserisce nel più ampio "Ciclo di gestione della Performance", il cui scopo è quello di consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui l'amministrazione si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i propri interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale. Si pone inoltre quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli *stakeholders* e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della *mission* istituzionale dell'Ente.

Unioncamere, nel mese di novembre 2019, ha emanato le Linee guida sul Piano della performance nelle Camere di commercio. Tali Linee guida hanno focalizzato l'attenzione sulla valorizzazione del livello "alto" della pianificazione e sulla centralità della *performance organizzativa*, facendo riferimento ai risultati attesi dall'organizzazione nel suo complesso. Altri elementi di attenzione hanno riguardato la necessità di dare visibilità ai risultati conseguiti negli anni precedenti mediante l'inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso e la flessibilità sul grado di copertura del Piano.

Il Piano della performance 2021-2023 della Camera di commercio di Parma è redatto ai sensi dell'art. 10 del D. lgs 150/2009 e secondo le indicazioni contenute nelle citate Linee guida Unioncamere. Esso recepisce le strategie declinate nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2021 (approvata con determinazione del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio camerale n. 2 del 23.12.2020) nonché gli obiettivi e gli indicatori definiti nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, approvato dal Commissario straordinario con i poteri del Consiglio camerale in data 30.12.2020 unitamente al Preventivo economico 2021; a partire dalle strategie, declina gli obiettivi strategici ed operativi con i relativi indicatori e target. Tenuto conto di quanto precedentemente suggerito dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV e di quanto previsto nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di commercio di Parma ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia Balanced Scorecard ed ha previsto, tra gli strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance, l'utilizzo dell'applicativo integrato "Integra", messo a disposizione da Unioncamere nazionale. A partire dal corrente esercizio, nel Piano è inserita una specifica sezione dedicata al lavoro agile svolto dal personale dell'Ente e precipuo impegno è dedicato a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile, in linea con le disposizioni che verranno via via emanate al riguardo.

La redazione del presente Piano si colloca in un contesto caratterizzato, oltre che dal perdurare dell'emergenza sanitaria, dall'attuale assetto istituzionale dell'Ente, che vede questa Camera guidata da un Commissario Straordinario ed in attesa del completamento del processo di accorpamento con le Camere di Reggio Emilia e Piacenza.

1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

La presente sezione definisce in maniera sintetica l'identità la Camera di Commercio di Parma. Ne illustra: l'assetto istituzionale e organizzativo; la mission e le principali funzioni svolte; le risorse economiche stanziare per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Le Camere di commercio italiane sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (definizione tratta dalla legge di riordino del Sistema Camerale - L. 580/93, modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 e dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219). Sono enti dotati di autonomia funzionale e perciò ogni Camera di Commercio è dotata di un proprio statuto, definisce un proprio programma di azioni e lo realizza con risorse proprie.

La Camera di commercio di Parma, fondata nel 1814, è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dell'industria, delle infrastrutture ma anche della cultura e della formazione imprenditoriale.

L'Ente è oggi, prima di tutto, l'interlocutore delle circa 46.000 imprese che in provincia di Parma producono, trasportano e scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. **E' anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio parmense.**

Collegata a rete con l'intero sistema camerale in Italia (Unioncamere Emilia-Romagna e Unioncamere Nazionale) e all'estero (Eurochambres), integrata con altri organismi nazionali, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, **la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, operando quale punto di confluenza tra attività produttive e Stato.**

1.1 - Mission e principali attività

LA MISSION

La *mission* specifica il "mandato istituzionale", identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'Ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite. Essa rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

La Camera di commercio di Parma, tenendo conto dell'indirizzo politico degli organi, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico, costruisce il percorso da seguire, in coerenza con gli obiettivi che si prefigge di raggiungere, nella consapevolezza della propria *mission*, che è quella di

*curare gli interessi generali delle imprese, presidiare il mercato
e promuovere lo sviluppo economico locale*

LE FUNZIONI, LE ATTIVITA', I SERVIZI SVOLTI

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli Enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi. In attuazione delle nuove funzioni attribuite alle Camere di commercio (D. Lgs. 219/2016) il Decreto del Ministero dello Sviluppo economico 7 marzo 2019, al quale si rimanda, ha stabilito **i servizi che le Camere di commercio sono tenute a fornire sull'intero territorio nazionale con riferimento alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.**



I **servizi di supporto** delle Camere di commercio sono riconducibili ai seguenti temi:



Gli stakeholders di riferimento delle Camere di commercio sono di seguito rappresentati.



1.2 - Organizzazione e personale

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Parma:

- **il Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci dell'Ente e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, nonché ad un rappresentante dei liberi professionisti;
- **la Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- **il Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- **il Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, **dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle di OIV**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

Oggi nelle more della nascita della Camera di commercio dell'Emilia, la Camera di commercio di Parma è guidata da un **Commissario straordinario**.

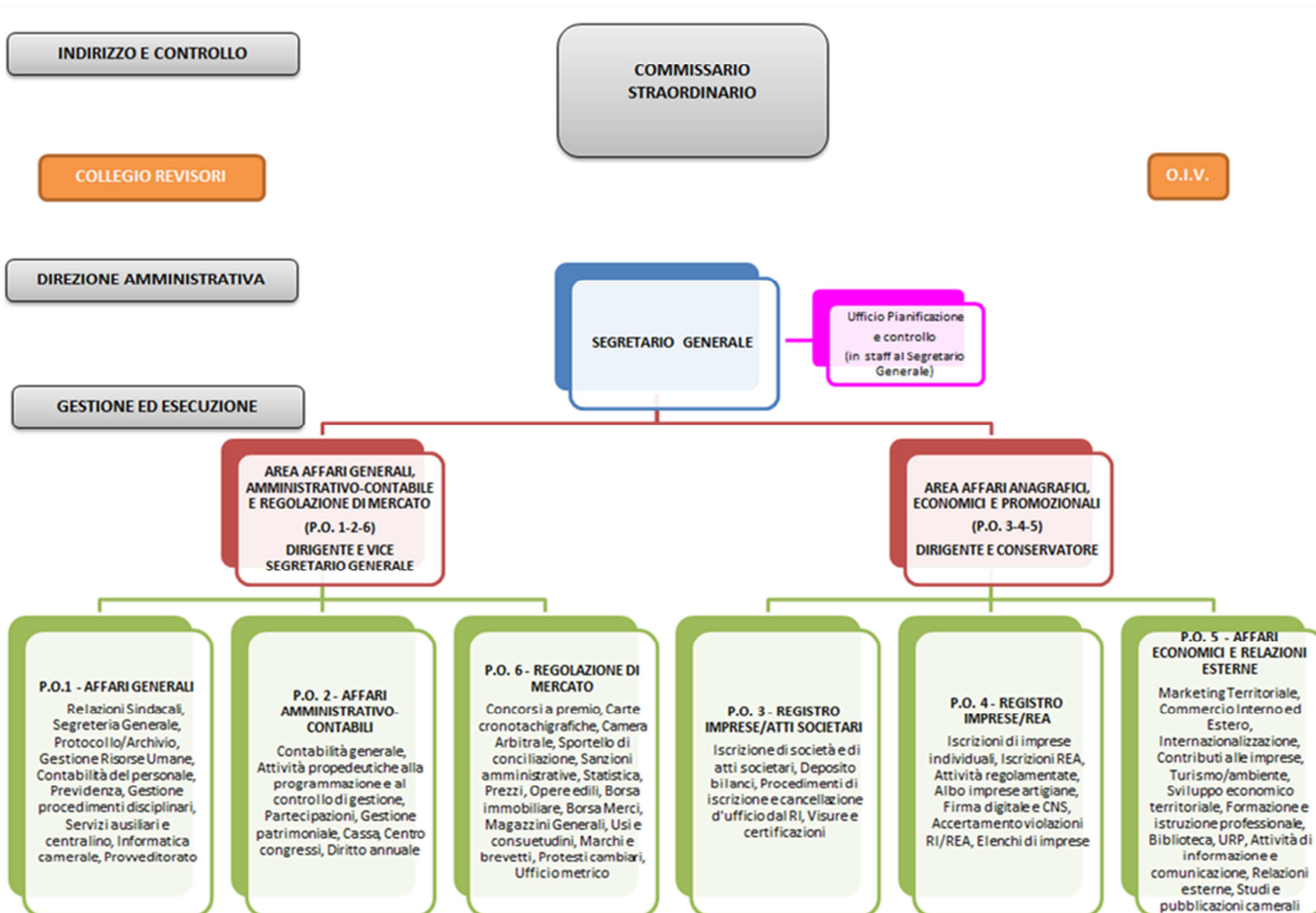
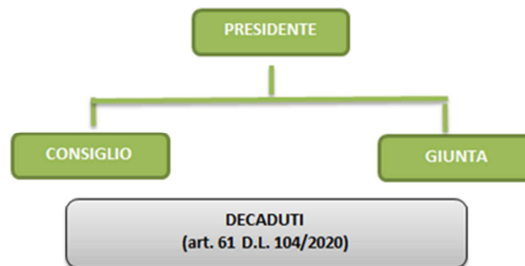
L'ORGANIZZAZIONE

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale al quale è affiancato, in posizione di staff, l'ufficio Pianificazione e Controllo.

La **Camera di commercio di Parma è strutturata in 2 aree**, ciascuna delle quali affidata a una posizione dirigenziale. **Ogni area è suddivisa in 3 servizi**, ognuno dei quali è affidato ad una posizione organizzativa. Le aree ed i servizi dell'Ente sono i seguenti:

- ✓ **Area Affari generali, amministrativo-contabili e regolazione di mercato**
 - P.O. 1: Affari Generali
 - P.O. 2: Affari Amministrativo-contabili
 - P.O. 6: Regolazione di mercato
- ✓ **Area Affari anagrafici, economici e promozionali**
 - P.O. 3: Registro imprese/atti societari
 - P.O. 4: Registro imprese/Rea
 - P.O. 5: Affari economici – Relazioni esterne

La struttura è rappresentata nell'organigramma riportato di seguito, che esplicita inoltre le competenze assegnate ai Servizi:



Legenda

- : Organi politici
- : Organi di controllo
- : Area dirigenziale generale (Segreteria Generale)
- : Ufficio di staff
- : Area Dirigenziale
- : Servizio (affidato a posizione organizzativa)

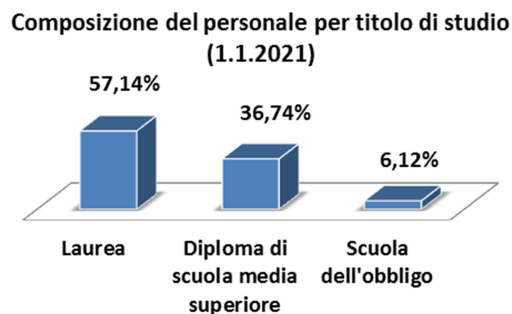
LE RISORSE UMANE

All'1/1/2021 risultano in servizio presso la Camera di commercio n. **49 dipendenti (11 uomini e 38 donne)**, di cui:

- 1 dirigente a tempo indeterminato, con incarico di Segretario Generale f.f.
- 1 dirigente a tempo determinato;
- 1 di categoria D 3 (ingresso);
- 13 di categoria D1 (ingresso), di cui 2 part time;
- 29 di categoria C, di cui 6 part time;
- 4 di categoria B1 (ingresso).

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA DI CUI ALL'ALL. D) AL DECRETO 16/2/2018	NUMERO DIPENDENTI ALL'1/1/2021	SCOPERTURA (AL 01.01.2021 RISPETTO ALLA DOTAZIONE ORGANICA DI CUI ALL'ALL. D) AL DECRETO 16/2/2018)
Dirigenti	2	2, di cui 1 SG f.f.	
D3	3	1	
D1	21	13	
C	32	29	
B3	1	0	
B1	5	4	
A	0	0	
TOTALE	64	49	15 23,44%

Sempre con riferimento all'1/1/2021, la composizione del personale per grado di istruzione è la seguente: il 57,14% del personale possiede una laurea (e solo in due casi si tratta di laurea breve); il 6,12% ha frequentato la sola scuola dell'obbligo; la parte restante (36,74%) è in possesso di diploma di scuola media superiore.

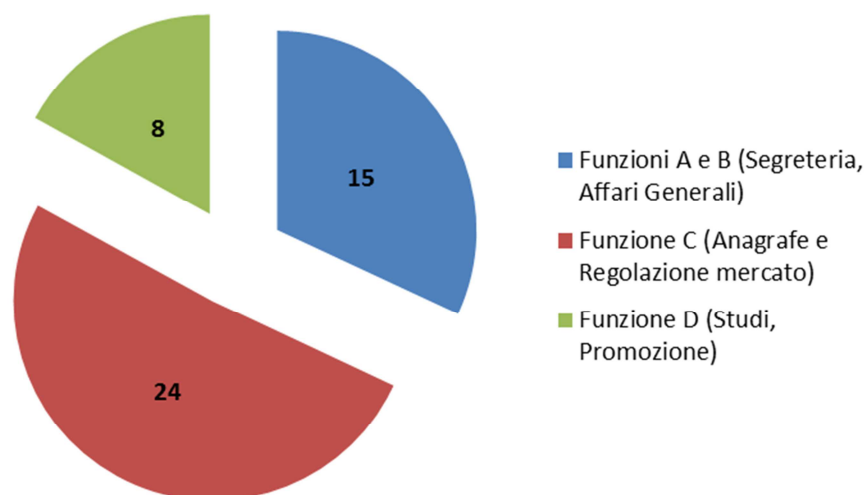


Le unità di personale cessate non potranno essere sostituite in quanto, nelle more della conclusione del processo di accorpamento con le Camere di Piacenza e Reggio Emilia, in attuazione delle disposizioni normative di riforma del sistema camerale, e fino all'esito delle procedure di accorpamento tra Enti del sistema camerale, sono vietate le assunzioni di nuovo personale, con qualsiasi forma contrattuale.

L'ultima programmazione triennale (2020-2022) dei fabbisogni di personale è stata effettuata con la delibera di Giunta n. 11 del 27/1/2020.

La riduzione del personale dovuta ai pensionamenti, legata al divieto normativo di procedere a nuove assunzioni o all'utilizzo di forme di lavoro flessibili, sta rendendo sempre più faticoso per la Camera di commercio di Parma continuare ad assicurare l'offerta dei servizi istituzionali.

All'1/1/2021 la distribuzione delle risorse umane nelle funzioni istituzionali – esclusa la Dirigenza - è la seguente:



Il grafico evidenzia lo sforzo dell'Ente di destinare, nonostante l'organico sempre più contenuto, la maggior parte delle risorse disponibili alle funzioni di Anagrafe e Regolazione del Mercato (funzione C) e alla Promozione (funzione D). Da sottolineare che nell'ambito delle funzioni di supporto è compreso il personale tecnico/ausiliario (n. 3 unità) oltre agli addetti all'informatica (2), figure che, per il ruolo ricoperto, devono comunque intendersi funzionalmente attribuibili, pro-quota, a tutte le funzioni dell'Ente.

IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Parma appartiene al sistema camerale italiano unitamente alle Unioni regionali, all'Unione italiana delle Camere di commercio e alle Camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia. Nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato" La Camera di commercio di Parma non ha aziende speciali.

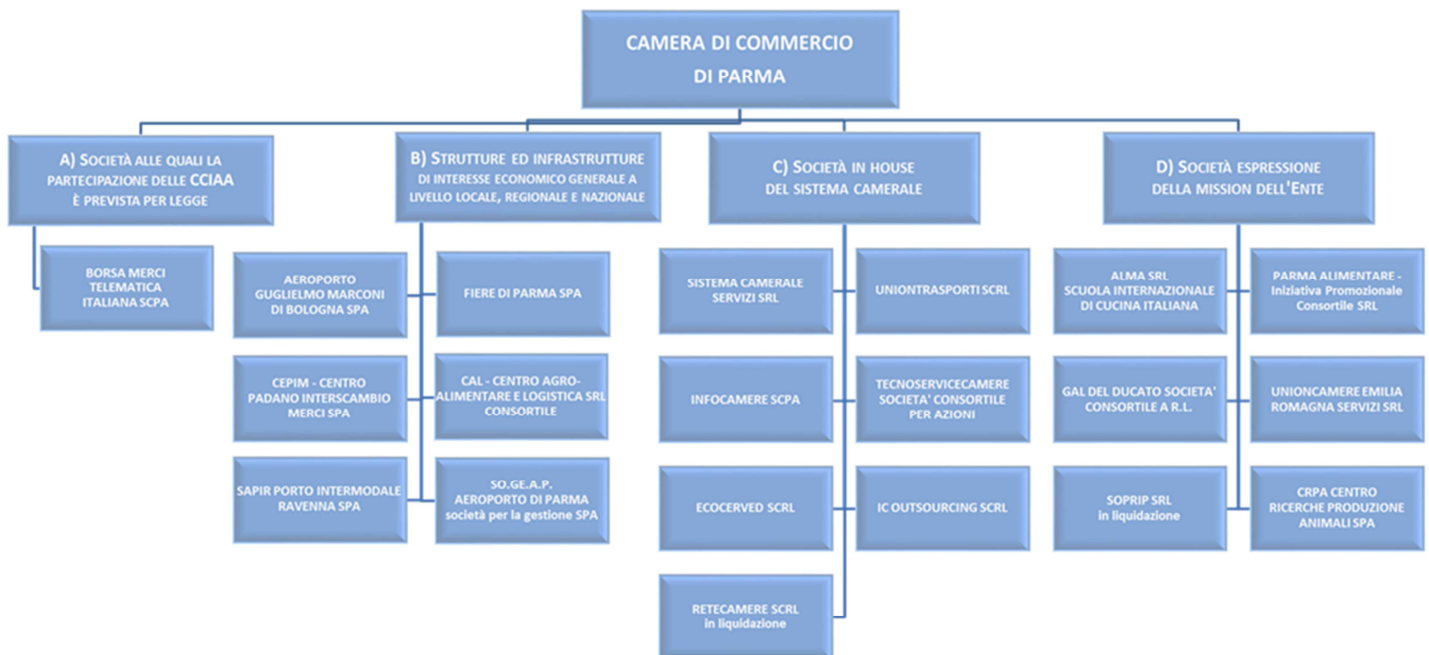
LE PARTECIPATE

Ad oggi la Camera di commercio di Parma detiene partecipazioni in 20 società.

Dette società, di cui 2 sono in liquidazione, sono suddivise nelle seguenti tipologie:

- società per le quali la partecipazione alla compagine sociale delle Camere di commercio è oggetto di espressa previsione normativa (n. 1 società partecipate);
- società di gestione di "strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale", della cui compagine sociale le Camere di commercio possono far parte "per il raggiungimento dei propri scopi" a mente di quanto stabilito dall'art. 2, comma 4, della Legge n. 580/1993 e s.m.i.. Si tratta, per quanto qui rileva, di aeroporti, porti, interporti, fiere, mercati agroalimentari all'ingrosso (n. 6 società partecipate);
- società create dal sistema camerale e partecipate in massima parte da esso, operanti secondo il modello dell'in house providing, il cui oggetto sociale si risolve nell'esercizio in forma privatistica e con carattere di strumentalità di attività strettamente necessarie per il perseguimento delle finalità istituzionali non solo dell'Ente, ma dell'intero sistema camerale (n. 7 società partecipate);
- società che costituiscono espressione della mission dell'Ente con riferimento alla cura degli interessi generali per il sistema delle imprese nell'ambito del territorio di riferimento, in base al principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione (n. 6 società partecipate).

Segue la rappresentazione grafica delle società partecipate dalla Camera di commercio di Parma.



settembre 2020

1.3 - Bilancio. Le risorse economiche

In questo paragrafo viene delineato il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. Tale quadro è rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché illustrando i più significativi indicatori di bilancio (ratios) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato (2014, ultimo anno senza riduzioni del diritto annuale - 2020), l'andamento della gestione ha visto i seguenti risultati:

2014	2015	2016	2017	2018	2019
19.194.530,11	18.239.982,30	17.216.628,96	17.419.757,26	18.368.440,87	17.566.854,34
		203.128,30	948.683,61		361.468,65
- 954.547,81	- 1.023.353,34			- 801.586,53	
3.234.750,59	2.211.397,25	2.414.525,55	3.363.209,16	2.561.622,63	2.923.091,28
					6.484.433,78
					- 3.561.342,50
					2.923.091,28
					- 511.000,00
					2.412.091,28

Il prospetto di cui sopra evidenzia che, sommando i risultati degli anni dal 2007 al 2019, si registra un avanzo complessivo per 2,41 milioni di euro, che potranno essere utilmente destinati in futuro allo sviluppo dell'economia locale.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2014-2021)

	Anno N-6	Anno N-5	Anno N-4	Anno N-3	Anno N-2	Anno N-1	Preconsuntivo Anno N	Preventivo Anno N+1
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Diritto annuale	9.618.649,42	6.262.528,07	5.742.077,95	4.838.563,34	4.858.530,91	4.898.683,35	5.827.000,00	5.470.000,00
Diritti di segreteria	2.223.918,89	2.184.167,27	2.280.892,07	2.340.457,05	2.368.780,29	2.391.241,09	2.294.700,00	2.300.000,00
Contributi e trasferimenti	219.912,19	386.090,41	234.975,33	222.056,16	269.371,24	263.105,42	204.792,00	180.000,00
Proventi da gestione di servizi	392.939,72	386.608,94	375.357,11	297.182,05	286.428,13	254.593,70	84.573,00	179.000,00
Variazioni rimanenze	-12.080,26	-12.030,84	2.764,89	5.192,79	6.073,87	207.436,53	-88.118,00	-10.000,00
Proventi correnti	12.443.339,96	9.207.363,85	8.636.067,35	7.703.451,39	7.789.184,44	8.015.060,09	8.322.947,00	8.119.000,00
Personale	3.253.160,77	3.139.376,38	3.067.305,24	3.044.084,69	3.028.691,77	2.873.200,20	2.567.663,00	2.509.200,00
Costi di funzionamento	Quote associative	882.747,66	603.718,78	520.582,19	459.927,79	433.670,18	441.439,14	460.631,00
	Organi istituzionali	187.735,50	183.460,17	171.446,42	60.180,66	46.714,72	45.266,04	34.270,00
	Altri costi di funzionamento	2.043.968,37	1.952.628,86	1.956.377,64	1.896.314,67	1.873.605,13	2.030.035,57	1.841.618,00
Interventi economici	4.482.833,60	2.840.258,31	1.568.512,30	990.916,28	1.583.207,12	1.121.654,94	2.350.000,00	1.313.400,00
Ammortamenti e accantonamenti	2.520.396,66	1.711.978,83	1.509.208,31	1.491.475,10	1.864.435,24	1.397.826,08	1.774.150,00	1.835.700,00
Oneri correnti	13.370.842,56	10.431.421,33	8.793.432,10	7.942.899,19	8.830.324,16	7.909.421,97	9.028.332,00	8.137.100,00
Risultato Gestione corrente	-927.502,60	-1.224.057,48	-157.364,75	-239.447,80	-1.041.139,72	105.638,12	-705.385,00	-18.100,00
Risultato Gestione finanziaria	184.907,53	-23.399,01	20.828,46	22.177,43	25.307,70	30.276,55	6.509,00	3.100,00
Risultato Gestione straordinaria	95.820,67	442.044,04	487.001,43	1.372.503,15	406.106,12	225.553,98	187.616,00	15.000,00
Rettifiche Attivo patrimoniale	-307.773,41	-217.940,89	-147.336,84	-206.549,17	-191.860,63	0,00	0,00	0,00
Risultato economico della gestione	-954.547,81	-1.023.353,34	203.128,30	948.683,61	-801.586,53	361.468,65	-511.260,00	0,00

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 che si attesta intorno al 62-67% del totale¹.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2014-2019, ultimo consuntivo approvato)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Anno N-6	Anno N-5	Anno N-4	Anno N-3	Anno N-2	Anno N-1
Immobilizzazioni immateriali	6.113,36	214,12	160,60	181,78	119,96	58,12
Immobilizzazioni materiali	4.682.671,42	4.575.722,44	4.451.552,65	4.325.639,52	4.347.443,14	4.244.537,08
Immobilizzazioni finanziarie	12.084.406,78	11.474.984,32	10.943.063,27	9.886.658,88	10.967.428,39	10.912.957,53
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	16.773.191,56	16.050.920,88	15.394.776,52	14.212.480,18	15.314.991,49	15.157.552,73
Crediti di funzionamento	2.421.736,71	2.214.592,77	1.898.400,30	1.564.401,21	1.304.921,29	1.105.704,36
Disponibilità liquide	8.012.399,57	6.539.450,41	7.671.305,77	9.860.537,76	9.850.679,04	9.926.493,15
ATTIVO CIRCOLANTE	10.434.136,28	8.754.043,18	9.569.706,07	11.424.938,97	11.155.600,33	11.032.197,51
Ratei e risconti attivi	10.991,02	21.242,42	48.777,21	33.047,80	30.858,98	7.661,44
TOTALE ATTIVO	27.218.318,86	24.826.206,48	25.013.259,80	25.670.466,95	26.501.450,80	26.197.411,68

¹ Considerando i consuntivi 2017, 2018 e 2019, il preconsuntivo 2020 e il preventivo 2021.

Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2019, ultimo consuntivo approvato)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Anno N-6	Anno N-5	Anno N-4	Anno N-3	Anno N-2	Anno N-1
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	3.665.236,23	3.534.371,51	3.525.364,98	3.527.991,12	3.367.180,29	2.886.280,17
Debiti di funzionamento	3.140.131,64	2.473.533,08	2.287.967,69	2.494.978,14	3.529.198,60	3.317.191,98
Fondi per rischi e oneri	476.354,52	403.401,57	449.182,87	549.820,55	1.065.236,99	1.220.822,87
Ratei e risconti passivi	113.059,90	96.213,80	103.929,82	30.548,02	93.530,92	103.168,00
TOTALE PASSIVO	7.394.782,29	6.507.519,96	6.366.445,36	6.603.337,83	8.055.146,80	7.527.463,02
Avanzo patrimoniale	19.194.530,11	18.239.982,30	17.216.628,96	17.419.757,26	18.368.440,87	17.566.854,34
Riserva di partecipazioni	1.614.817,80	1.121.290,25	1.249.054,76	725.878,62	912.713,90	982.326,44
Risultato economico dell'esercizio	-954.547,81 [†]	-1.023.353,34 [†]	203.128,30	948.683,61	- 801.586,53	361.468,65
PATRIMONIO NETTO	19.854.800,10	18.337.919,21	18.668.812,02	19.094.319,49	18.479.568,24	18.910.649,43

L'analisi patrimoniale evidenzia una buona solidità strutturale, mantenuta pur in presenza della riduzione al 50% delle entrate da diritto annuale e preservata grazie ad un'oculata gestione delle risorse disponibili, che ha consentito da un lato di proseguire l'erogazione dei servizi all'utenza e, dall'altra, un'attiva politica di restituzione di ricchezza al territorio, attuata sia mediante il mantenimento di un elevato livello di attività di tipo promozionale che attraverso la gestione delle infrastrutture a servizio del territorio.

Ratios di bilancio (anni 2014-2019, ultimo consuntivo approvato)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
		Anno N-6	Anno N-5	Anno N-4	Anno N-3	Anno N-2	Anno N-1
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Indice equilibrio strutturale ↳ <i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali - ((Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali)</i>	28,56%	17,05%	16,72%	12,04%	14,28%	15,95%
	Equilibrio economico della gestione corrente ↳ <i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti - (Oneri correnti / Proventi correnti)</i>	107,45%	113,29%	101,82%	103,11%	113,37%	98,68%
	Equilibrio economico al netto del FDP ↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo - (Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo) / (Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo per rigidità e progetti)</i>	100,51%	112,09%	101,98%	101,38%	111,61%	97,02%
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	Indice di struttura primario ↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio - (Patrimonio netto / Immobilizzazioni)</i>	118,37%	114,25%	121,27%	134,35%	120,66%	124,76%
	Indice di indebitamento ↳ <i>Valore segnaletico: indica l'incidenza del capitale di terzi sul totale del capitale investito - ((Patrimonio netto + Debiti di finanziamento + Debiti di funzionamento oltre i 12 mesi + Fondo TFR) / Immobilizzazioni) è auspicabile un indice superiore al 100%</i>	140,22%	137,67%	152,72%	175,71%	143,84%	147,86%
SALUTE FINANZIARIA	Indice di liquidità immediata ↳ <i>Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo - (Liquidità immediata / Passività correnti (Debiti di funzionamento e Fondi rischi ed oneri))</i>	222,42%	222,97%	281,07%	324,74%	215,13%	224,04%
	Capitale circolante netto (CCN) ↳ <i>Valore segnaletico: indica l'attitudine a far fronte agli impieghi finanziari di breve periodo con l'attivo circolante e, quindi, se c'è una copertura delle immobilizzazioni attraverso le fonti del capitale permanente - (Attivo circolante / Passività correnti)</i>	289,38%	304,95%	350,43%	376,12%	243,53%	248,41%
	Margine di tesoreria ↳ <i>Valore segnaletico: permette di valutare la capacità di far fronte agli impegni di breve termine con la più liquida dell'attivo circolante (liquidità immediate e differita) - (Attivo circolante / Debiti di funzionamento)</i>	333,28%	354,69%	419,22%	459,01%	317,04%	339,83%

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

- un buon livello di sostenibilità economica della gestione, soprattutto alla luce del fatto che l'impostazione del bilancio camerale comprende i significativi interventi di promozione economica del territorio nell'ambito degli oneri correnti
- un ottimo grado di solidità patrimoniale e, conseguentemente, un'ottima sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti
- un'ottima possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO ECONOMICO

Quadro regionale

Le previsioni per l'economia

Secondo Prometeia, "Scenari per le economie locali" edizione di ottobre, nel 2020 gli effetti della pandemia sul sistema economico determineranno una caduta del **prodotto interno lordo dell'Emilia-Romagna** prossima alle due cifre (-9,9 per cento), a fronte di un calo del Pil nazionale del 9,6 per cento. Stime più recenti attenuano la flessione nazionale (Istat -8,9 per cento, Ocse -9,1 per cento), per cui è possibile ipotizzare una dinamica analoga in Emilia-Romagna, per una contrazione del Pil regionale compresa tra il -9,5 per cento e il -9 per cento.

Nel 2021 la ripresa dovrebbe essere apprezzabile, (+7,1 per cento, secondo gli scenari Prometeia di ottobre); in questo caso, sulla base delle stime più recenti relative all'Italia, la crescita dell'Emilia-Romagna potrebbe essere rivista al ribasso e compresa tra il 4 per cento e il 5 per cento, tenuto conto che gli effetti della pandemia si rifletteranno almeno sulla prima parte del nuovo anno. In ogni caso serviranno alcuni anni prima di recuperare quanto perso nel corso del 2020.

Per effetto dell'uscita dal mercato del lavoro di lavoratori non occupabili e scoraggiati, le forze di lavoro si ridurranno sensibilmente nel 2020 (-1,4 per cento) e nel 2021 la crescita compenserà solo parzialmente la perdita subita (+0,9 per cento). Nonostante le misure di salvaguardia adottate, **l'occupazione** nel 2020 si ridurrà del 2,1 per cento e non avrà una ripresa sostanziale nel 2021 (+0,2 per cento). Le misure di sostegno all'occupazione conterranno nel tempo e nel livello gli effetti negativi della pandemia sul tasso di disoccupazione, che nel 2020 salirà al 6,2 per cento e nel 2021 dovrebbe giungere sino al 6,9 per cento il livello più elevato dal 2016.

Demografia delle imprese

Al 30 settembre 2020 le **imprese attive in Emilia-Romagna** erano poco meno di 400mila, 2.649 in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-0,7 per cento), il numero degli addetti nelle imprese -1,8 milioni a fine giugno 2020 - è diminuito di quasi 47mila unità (-2,5 per cento) rispetto a giugno 2019.

Le **aziende straniere** in Emilia-Romagna hanno superato quota 50mila, il 13 per cento del totale delle imprese regionali, il 3 per cento in più rispetto all'anno precedente. Si conferma la dinamica che vede il calo delle imprese con titolare italiano e la crescita degli stranieri che avviano un'attività imprenditoriale. Edilizia, commercio al dettaglio e ristorazione i settori nei quali si concentrano le quote maggiori di società straniere.

Le **imprese femminili** costituiscono oltre un quinto del tessuto imprenditoriale regionale, il 14 per cento dell'occupazione. Nell'ultimo anno il numero delle imprese femminili è diminuito dello 0,6 per cento, mentre l'occupazione è calata del 3,3 per cento.

Variazioni ancora negative per quanto riguarda le **imprese giovanili**, diminuite nell'ultimo anno del 3 per cento. Nell'analizzare il dato occorre sempre ricordare che il calo del numero delle imprese giovanili va correlato sia all'andamento demografico della popolazione, sia al basso tasso di disoccupazione regionale; a differenza di quanto avviene in altre parti del Paese la possibilità di trovare un lavoro alle dipendenze disincentiva scelte volte all'autoimprenditorialità.

I dati sulla demografia d'impresa suddivisi per **settore** mostrano una tenuta dei servizi avanzati e del comparto chimico, una flessione più marcata per il sistema moda.

Mercato del lavoro

L'immagine che ci viene restituita dall'indagine Istat sulle forze di lavoro risente fortemente del blocco legislativo dei licenziamenti entrato in vigore a seguito dell'emergenza pandemica da CoVid-19 e che ne attenua fortemente gli effetti sull'occupazione. La vera portata della crisi innescata dal CoVid-19 apparirà nella sua

interezza solo quando questo vincolo legislativo verrà meno o sarà attenuato.

Tra gennaio e settembre l'**occupazione** dell'Emilia-Romagna è mediamente ammontata a circa 1.993.000 persone, vale a dire oltre 37.000 occupati in meno rispetto allo stesso periodo del 2019, con una contrazione dell'1,8 per cento.

Il **tasso disoccupazione**, che misura l'incidenza delle persone in cerca di occupazione sul totale delle forze di lavoro (cioè di coloro che hanno un lavoro o lo cercano attivamente), nei primi nove mesi del 2020 è stato mediamente pari al 5,6 per cento, in leggero aumento rispetto al 5,4 per cento dello stesso periodo dell'anno passato.

Il **tasso di attività**, che misura il peso delle persone con 15 anni e oltre lavorano sulla popolazione complessiva della medesima fascia d'età, nei primi nove mesi del 2020 ha raggiunto il 73,1 per cento.

Dal punto di vista del genere va notato come il tasso di attività sia il risultato di un tasso di attività femminile superiore alla media nazionale e pari al 66,6 per cento (il corrispondente dato maschile si colloca al 79,6 per cento). Il tasso di disoccupazione femminile nello stesso periodo si è attestato al 6,8 per cento a fronte di un corrispondente valore maschile del 4,6 per cento.

I dati sin qui esportati non danno quindi conto di un peggioramento sostanziale del mercato del lavoro ma, come preannunciato, risentono positivamente – e in maniera sostanziale – del blocco legislativo dei licenziamenti.

Ben più evidenti gli effetti dell'epidemia da Sars-Cov-2 sui dati della **cassa integrazione** proprio perché, al fine di mantenere molti posti di lavoro attivi, la cassa integrazione è stata estesa e rifinanziata molte volte da febbraio a questa parte. L'aumento che si è registrato delle ore autorizzate di cassa integrazione è tale da aver modificato l'ordine di grandezza del fenomeno: si è passati dai 15,3 milioni di ore di cassa integrazione autorizzate per i primi dieci mesi del 2019 agli oltre 252,1 milioni del periodo gennaio-ottobre dell'anno corrente, per un aumento di 16,47 volte (vale a dire il 1.547 per cento in più). A seguito dei diversi strumenti legislativi via, via adottati l'aumento è stato più consistente per la cassa integrazione ordinaria ed in deroga ma, proprio per l'alternarsi degli strumenti utilizzati per far fronte all'emergenza, ciò che conta è l'illustrato andamento complessivo del fenomeno.

Credito

Secondo i dati della **Banca d'Italia** aggiornati al mese di settembre i prestiti bancari sono aumentati negli ultimi dodici mesi del 3,1 per cento. A crescere sono maggiormente gli impieghi verso le imprese, 4,3 per cento, mentre quelli erogati alle famiglie hanno registrato un incremento dell'1,4 per cento. In sensibile aumento anche i depositi di imprese e famiglie consumatrici, +10,5 per cento. In calo rispetto al passato il tasso di deterioramento del credito, mentre risulta in aumento il tasso di ingresso delle nuove sofferenze.

I **rapporti tra banca e impresa** in Emilia-Romagna sono tradizionalmente oggetto di analisi dall'Osservatorio sul credito che Unioncamere Emilia-Romagna e le Camere di commercio attive in regione realizzano congiuntamente dal 2009.

La lenta marcia verso il miglioramento rispetto alle forti criticità innestate dalle crisi degli anni 2008-2011 (due crisi, lo ricordiamo, generate da problemi e squilibri finanziari) sembrava essersi arrestata nel primo semestre 2019. In particolare, la battuta d'arresto appariva più evidente per quel che riguarda i parametri di costo del finanziamento, mentre il livello di gradimento per i parametri d'accesso non registrava mutamenti di particolare rilievo.

Su questa situazione si sono innestate le pesanti conseguenze economiche generate dal diffondersi a livello globale della pandemia da Sars-Cov-2 che però, diversamente da quanto successo per le crisi sopra citate, sono state fronteggiate in maniera celere ed energica sia tramite la politica monetaria dalla BCE (con la riattivazione del quantitative easing più volte rilanciato ed ampliato), sia tramite la politica fiscale espansiva dei singoli governi europei (e, in prospettiva, della stessa Commissione tramite il programma Next Generation EU). Questi interventi sono certamente da mettere in relazione col fatto che il livello di soddisfazione registrato per i parametri di costo del credito (tasso applicato, garanzie richieste e costo complessivo) sono migliorati nel primo

semestre 2020, distanziandosi dalla soglia psicologica del 50 per cento ed invertendo la tendenza rispetto all'anno passato.

Completamente diversa la situazione relativa ai parametri di accesso al credito che hanno fatto segnare una contrazione dei livelli di soddisfazione per tutte le metriche rilevate (quantità di credito disponibile, strumenti finanziari offerti dalle banche e tempi di valutazione per le richieste di finanziamento). Con ogni probabilità, la tipologia completamente nuova di crisi rispetto a quelle sperimentate negli ultimi 70 anni ha, da una parte, messo le imprese davanti alla necessità di enormi quantità di credito e di strumenti finanziari nuovi che gli istituti di credito non sono stati in grado di soddisfare, per lo meno non nei tempi imposti da una crisi finanziaria di tale entità e velocità. Anche nel caso dei parametri di accesso al credito, questa evoluzione segna una inversione di tendenza rispetto all'anno passato.

In termini settoriali, i comparti che riportano una situazione migliore rispetto alla media sono meccanica e alimentare, mentre quelli che riportano una situazione meno favorevole sono le tessili, abbigliamento e cuoio.

Un aspetto particolarmente delicato del rapporto tra banca e impresa, soprattutto alla luce delle problematiche inerenti ai non performing loans bancari nel nostro Paese, è costituito dalla capacità delle imprese di far fronte ai propri impegni con gli istituti di credito. Da questo punto di vista, gli effetti della crisi innescata dal CoVid-19 si sono fatti sentire notevolmente. Mentre nei primi sei mesi del 2019 solo il 3,5 per cento delle imprese non era stato in grado di far fronte ai propri impegni, nello stesso periodo del 2020 tale percentuale è salita al 21 per cento. Di queste, il 16 per cento non ha adempiuto facendo ricorso agli accordi tra ABI e le Associazioni di impresa per la moratoria del credito mentre il restante 5 per cento non ha fatto ricorso a questi accordi.

Quadro provinciale

Le previsioni per l'economia

Secondo i dati elaborati a ottobre 2020 da Prometeia, ci si attende per il 2020 a **Parma** una caduta del **valore aggiunto** vicina alle due cifre (-9,6 per cento, lievemente migliore del regionale -10,0 e italiano -9,8). La ripresa sarà solo parziale nel 2021 (+7,8 per cento, maggiore del +7,1 regionale e +6,3 nazionale).

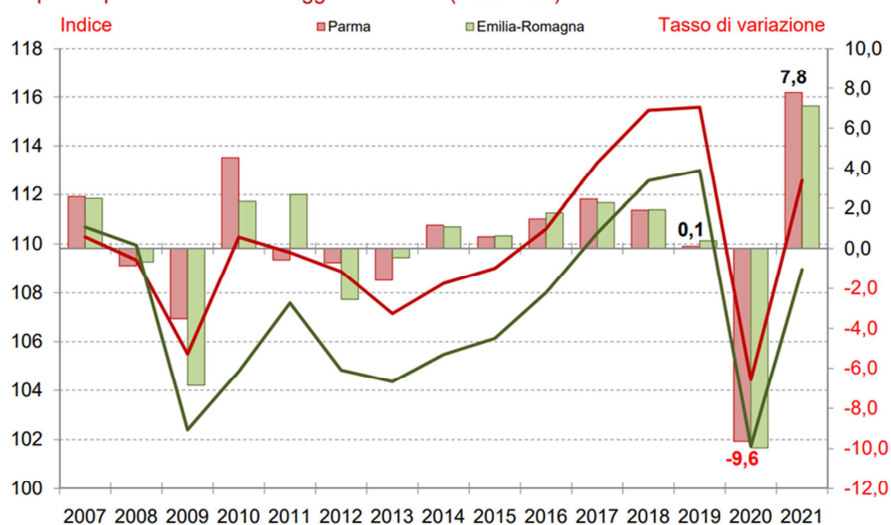
Nel 2020 si avrà il buon risultato della crescita delle **esportazioni** (+1,8 per cento) contro una media regionale in caduta del -11,5 e nazionale del -12,6 per cento). Nel 2021 la ripresa continuerà per le esportazioni (+8,3 per cento).

Nel 2020 saranno il valore aggiunto in particolare delle costruzioni (-12,0 per cento, rispetto ad un -11,3 regionale e -11,8 nazionale) e quindi dell'industria (-10,8 per cento, rispetto ad un -13,7 regionale e -14,0 nazionale) che accuseranno il colpo più duro, ma anche nei servizi la recessione si farà sentire (-9,2 per cento, rispetto ad un -8,7 regionale e nazionale). Positivo invece il valore dell'agricoltura che su Parma segna una crescita del +0,8 per cento, rispetto ad un +0,2 regionale e -2,9 nazionale.

Nel 2021 la ripresa (+7,8 per cento in media) sarà parziale ma in tutti i settori, in particolare più evidente nell'industria (+15,7 per cento, rispetto ad un +13,6 regionale e +13,4 nazionale) e nelle costruzioni (+11,7 per cento, rispetto ad un +12,2 regionale e +13,4 nazionale). Nei servizi un po' inferiore, ma sempre positiva (+3,8 per cento, rispetto ad un +4,4 regionale e 4,2 nazionale).

Nel 2020 gli effetti della pandemia condurranno a una sensibile riduzione delle forze lavoro (-1,2 per cento, rispetto ad un -1,4 regionale e -2,2 nazionale) e dell'**occupazione** (-2,1 per cento, in linea coi dati regionale e nazionale), per la fuoriuscita dal mercato di molti lavoratori, con un più contenuto aumento della disoccupazione (5,7 per cento, rispetto ad un 6,2 regionale e 9,8 nazionale). Nel 2021 l'occupazione non si riprenderà (+0,3 per cento, rispetto ad un 0,2 regionale e -0,1 nazionale) e aumenterà ulteriormente il tasso di disoccupazione (6,4 per cento, rispetto al 6,9 regionale e 11,3 nazionale).

Il quadro provinciale. Valore aggiunto: indice (2000=100) e tasso di variazione



Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, ottobre 2020

Il quadro provinciale. Principali variabili, tasso di variazione(*) - 1 (1)

	Parma			Emilia-Romagna			Italia		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Importazioni di beni (1)	1,1	-15,5	22,1	2,5	-10,9	13,8	-0,0	-12,2	14,2
Esportazioni di beni (1)	5,3	1,8	8,3	3,5	-11,5	12,0	1,7	-12,6	12,2
Valore aggiunto ai prezzi base (1)									
Agricoltura	-6,7	0,8	1,6	-6,7	0,2	1,6	-1,7	-2,9	2,5
Industria	-0,2	-10,8	15,7	-0,3	-13,7	13,6	-0,7	-14,0	13,4
Costruzioni	1,4	-12,0	11,7	2,2	-11,3	12,2	1,8	-11,8	13,4
Servizi	0,5	-9,2	3,8	0,9	-8,7	4,4	0,5	-8,7	4,2
Totale	0,1	-9,6	7,8	0,4	-10,0	7,1	0,3	-9,8	6,3
Unita' di lavoro									
Agricoltura	1,5	11,1	1,5	-0,2	10,1	1,0	-0,0	-1,5	0,6
Industria	3,1	-14,2	8,1	2,9	-15,0	6,8	-0,2	-12,3	6,5
Costruzioni	-4,4	-18,5	5,0	-3,4	-18,0	5,3	-0,5	-18,6	4,4
Servizi	0,1	-9,0	4,6	0,5	-8,6	5,0	0,3	-9,4	4,9
Totale	0,6	-10,2	5,3	0,8	-10,0	5,2	0,2	-10,0	4,9

(*) Salvo diversa indicazione. (*) Dati Italia definitivi: Istat, Conti economici annuali (non corretti per i giorni di calendario). (1) Valori concatenati, anno di riferimento 2015.

Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, ottobre 2020

Il quadro provinciale. Principali variabili, tasso di variazione(*) - 2

	Parma			Emilia-Romagna			Italia		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Mercato del lavoro									
Forze di lavoro	-2,3	-1,2	1,0	1,1	-1,4	0,9	-0,1	-2,2	1,6
Occupati	-2,4	-2,1	0,3	1,4	-2,1	0,2	0,6	-2,0	-0,1
Tasso di attivita' (1)	47,8	47,0	47,4	48,6	47,9	48,2	43,3	42,4	43,0
Tasso di occupazione (1)	45,4	44,3	44,4	45,9	44,9	44,9	39,0	38,2	38,2
Tasso di disoccupazione	4,9	5,7	6,4	5,5	6,2	6,9	10,0	9,8	11,3
Produttività e capacità di spesa									
Reddito disp. di famiglie (2)	1,6	-3,6	3,1	1,5	-3,8	3,0	1,1	-3,1	2,2
Valore aggiunto per abitante (3)	33,4	30,0	32,3	31,9	28,7	30,7	25,7	23,2	24,7
Valore aggiunto per occupato (3)	74,2	68,5	73,6	70,0	64,4	68,8	66,4	61,2	65,1

(*) Salvo diversa indicazione. (1) Calcolato sulla popolazione presente. (2) Tasso di variazione, prezzi correnti. (3) Migliaia di euro, valori concatenati, anno di riferimento 2015.

Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, ottobre 2020

I numeri della provincia di Parma

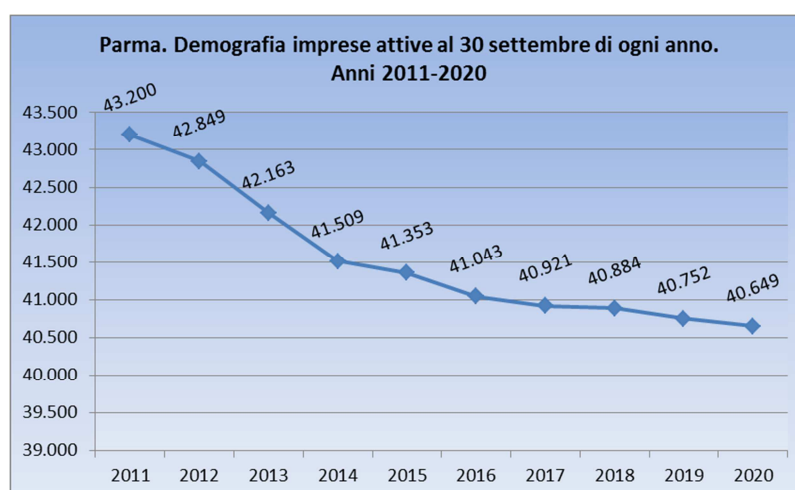
(dati tratti da Banca dati ISTAT e Banca dati Unioncamere ER)

Comuni	44
Superficie	3.447,4 kmq
Popolazione	454.873 (residenti 2020)
Popolazione straniera	64.043 (residenti 2020)
Export	5.291 mln € (gennaio/settembre 2020) +0,1% var % vs gennaio/settembre 2019
Imprese registrate	45.762 (30 settembre 2020)
Imprese attive	40.649 (30 settembre 2020)
↳ di cui straniere	5.159
↳ di cui giovanili	2.853
↳ di cui femminili	8.454
Imprese attive	40.649 (30 settembre 2020)
↳ di cui imprese individuali	22.017
↳ di cui società di capitali	10.941
↳ di cui società di persone	6.734
↳ di cui altre forme	957
Occupati	204.000 (dicembre 2019) 208.000 (dicembre 2018) -1,9% var % 2019 vs 2018
Tasso di disoccupazione	4,9% 2019 4,8% 2018
Tasso di occupazione	68,8% 2019 70,3% 2018



Demografia imprese al 30 settembre 2020. Confronti territoriali

	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita congiunturale 3° trim. 2020
Parma	45.762	40.649	445	360	85	0,19
Emilia Romagna	450.514	398.989	4.575	3.627	948	0,21
Italia	6.082.297	5.149.696	66.355	42.849	23.506	0,39



ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

La riforma del sistema delle Camere di commercio italiane

Da alcuni anni il Governo ha avviato un processo di riforma della Pubblica Amministrazione che ha coinvolto direttamente il sistema delle Camere di commercio italiane.

Ad incidere sul sistema delle Camere di commercio è stato innanzitutto il **Decreto 90/2014**, che all'art. 28 ha disposto la riduzione dell'importo del diritto annuale a carico delle imprese (del 35% per l'anno 2015, del 40% per il 2015 e del 50% a decorrere dal 2017) e inoltre la ridefinizione, in capo al Dicastero dello sviluppo economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Il **13 agosto 2015** è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la legge 7 agosto 2015, n. 124, avente ad oggetto "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Per il sistema camerale riveste particolare interesse l'art. 10, avente ad oggetto il "riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura".

In attuazione di tale legge, è stato emanato il **decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016**, recante "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", che ha introdotto importanti novità nei principi, nelle funzioni delle Camere, nella organizzazione del sistema, nella governance, prevedendo, tra le altre cose, la ridefinizione delle attuali circoscrizioni territoriali con conseguente riduzione, mediante accorpamento, degli Enti camerali.

Il **19 settembre 2017** è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto 8 agosto 2017, recante "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale". Il decreto, a conclusione di un percorso avviato ai sensi di quanto previsto dal decreto legislativo n. 219/2016, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel piano complessivo di razionalizzazione del sistema camerale proposto da Unioncamere, ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito le nuove camere di commercio, razionalizzato le sedi, le aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio; ha individuato inoltre il *Commissario ad acta* per ciascun procedimento di accorpamento tra Camere.

Il **13 dicembre 2017** è stata depositata la sentenza n. 261/2017 con la quale la Corte Costituzionale, a seguito dei ricorsi proposti dalle Regioni Liguria, Lombardia, Toscana e Puglia, ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 3 del decreto legislativo 219/2016 perché stabiliva che il decreto ministeriale dell'8 agosto 2017 fosse adottato «sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano», anziché previa intesa con la stessa.

Il **5 gennaio 2018** il Ministero dello Sviluppo Economico ha invitato i Commissari ad acta a soprassedere sull'avvio di ulteriori attività in attuazione del decreto 8/8/2017, riservandosi di fornire successive indicazioni in merito.

Il **16 febbraio 2018** il Ministero ha poi emanato un decreto che, riprendendo i contenuti del provvedimento precedente, ha previsto l'avvio delle procedure per la costituzione dei Consigli delle nuove Camere entro il 1° marzo 2018.

Il 1° marzo 2018 è stato avviato l'iter per l'accorpamento delle Camere di commercio di Parma, Piacenza e Reggio Emilia finalizzato alla nascita delle Camere di commercio dell'Emilia.

Il **27/12/2018** la Giunta della Regione Emilia-Romagna con delibera n. 2293 ha deciso la sospensione dell'iter di accorpamento.

Il TAR del Lazio sezione terza ter (adito dalla Camera di Commercio di Pavia con ricorso n. 3696/2018), con ordinanza n. 3531/2019 del **15/03/2019** ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospende il giudizio in corso.

Il 30 aprile 2019 è stato pubblicato sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico il decreto **7 marzo 2019** riguardante la ridefinizione dei servizi relativi alle funzioni amministrative ed economiche, di cui all'art. 2 della Legge 580/1993 e s.m.i., che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale (Allegato 1) e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali, di cui al medesimo art. 2 della Legge 580/1993 e s.m.i. (Allegato 2).

Il **20/05/2019** la Giunta Regionale ha assunto l'ulteriore deliberazione n. 759, che, nel prendere atto dell'ordinanza n. 3531/2019 del 15/03/2019 del TAR Lazio, ha disposto di mantenere sospesi i procedimenti relativi alla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ferrara e Ravenna e alla Camera di Commercio dell'Emilia in attesa che il quadro giuridico di riferimento, anche a seguito della pronuncia della Corte Costituzionale, consenta di procedere al completamento dell'iter amministrativo.

Il 24 giugno 2020 l'ufficio stampa della Corte Costituzionale ha emanato il seguente comunicato: "LEGITTIMA LA RIFORMA

DELLE CAMERE DI COMMERCIO: RISPETTATO IL PRINCIPIO DI LEALE COLLABORAZIONE TRA STATO E REGIONI - La Corte costituzionale ha esaminato, nella camera di consiglio di ieri, 23 giugno 2020, le questioni di legittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio. Il Tar lamentava la violazione del principio di leale collaborazione tra le istituzioni perché la legge di delega prevedeva il parere, anziché l'intesa, tra lo Stato e le Regioni sul decreto legislativo di attuazione. In attesa del deposito della sentenza, l'Ufficio stampa della Corte fa sapere che le questioni sono state dichiarate non fondate. In particolare, in coerenza con la sua costante giurisprudenza, la Corte costituzionale ha ritenuto 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. La sentenza sarà depositata nelle prossime settimane."

Il **Decreto Legge n. 104 del 14 agosto 2020**, all'art. 61, ha stabilito non solo che l'iter degli accorpamenti delle Camere di commercio doveva concludersi entro 60 giorni dall'entrata in vigore del decreto (15/8), ma anche che le Camere di commercio che avevano gli organi scaduti (come quella di Parma) sarebbero state commissariate decorsi 30 giorni sempre dall'entrata in vigore del decreto.

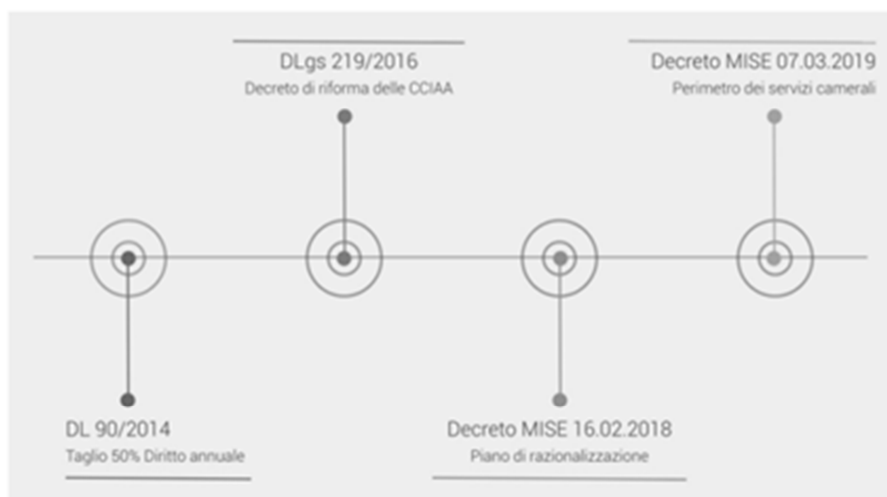
Il **13 ottobre 2020** è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la **Legge 126/2020** rubricata "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, recante misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia". Il testo dell'art. 61, commi 1 e 2, del DL 104/2020, coordinato con la L 126/2020, prevede che "1. Al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura previsto dall'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, pendenti alla data di entrata in vigore del presente decreto, si concludono con l'insediamento degli organi della nuova camera di commercio entro il 30 novembre 2020. Scaduto tale termine, gli organi delle camere di commercio che non hanno completato il processo di accorpamento, ad esclusione del collegio dei revisori dei conti, decadono dal trentesimo giorno successivo al termine di cui al presente comma e il Ministro dello sviluppo economico, sentita la Regione interessata, nomina, con proprio decreto, un commissario straordinario per le camere coinvolte in ciascun processo di accorpamento. 2. Ad esclusione del collegio dei revisori dei conti, gli organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento che sono scaduti alla data di entrata in vigore del presente decreto decadono dal trentesimo giorno successivo alla predetta data ed il Ministro dello sviluppo economico, sentita la regione interessata, nomina un commissario straordinario. Alla presente fattispecie non si applica l'articolo 38 della legge 12 dicembre 2002, n. 273".

Il **17 dicembre 2020** con decreto del Ministero dello Sviluppo economico è stato nominato il Commissario straordinario della Camera di commercio di Parma.

Per effetto di quanto sopra, l'iter avviato il 1° marzo 2018 è tuttora in corso e, pertanto, sono vigenti oggi disposizioni di rilevanza fondamentale per la gestione delle Camere di commercio accorpande:

L'art. 3 comma 9 del D.Lgs 219/2016 stabilisce che "Fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, alle camere di commercio è in ogni caso vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsivoglia tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione".

L'art. 7 commi 5 e 8 del DM 16/2/2018 precisano che "L'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsivoglia tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione è in ogni caso vietata, a pena di nullità", fino al completamento delle eventuali procedure in corso.



3. PIANIFICAZIONE

La presente sezione costituisce il vero e proprio "corpus" del Piano, dal momento che illustra:

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

Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs 74/2017, a fianco degli obiettivi «specifici» per ogni amministrazione, prevede anche la definizione di obiettivi cd "generali". Questi ultimi, nella fattispecie dei Ministeri, devono essere determinati con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri². Nel caso delle CCIAA, una volta a regime il meccanismo per le Amministrazioni centrali, occorrerà di volta in volta – di concerto con il Dipartimento e con il Ministero dello Sviluppo economico – verificare quali degli obiettivi «generali» siano applicabili al perimetro camerale, valutando anche, al contempo, se è possibile individuare eventuali altri obiettivi «comuni» a tutte le Camere, ancorché non contemplati nella direttiva per le Amministrazioni centrali.

Il processo programmatico di ogni CCIAA, in prospettiva, dovrà adeguarsi a tale rinnovato quadro normativo, da un lato recependo gli input provenienti dai soggetti istituzionali di livello nazionale (obiettivi «generali» e «comuni»), dall'altro impostando i propri obiettivi specifici in coerenza con le priorità strategiche e con il quadro di riferimento nel quale si prevede di agire.

Unioncamere, nel mese di novembre 2019, ha emanato le Linee guida sul Piano della performance nelle Camere di commercio. Tali Linee guida hanno focalizzato l'attenzione sulla valorizzazione del livello "alto" della pianificazione e sulla centralità della performance organizzativa, facendo riferimento ai risultati attesi dall'organizzazione nel suo complesso. Altri elementi di attenzione hanno riguardato la necessità di dare visibilità ai risultati conseguiti negli anni precedenti mediante l'inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso e la flessibilità sul grado di copertura del Piano.

La Camera di commercio di Parma già lo scorso anno ha avviato un percorso di adeguamento graduale alle novità introdotte dalle Linee guida. In particolare, a partire dall'esercizio 2020, è stato recepito un nuovo modello di Piano, che mira a comprimere i contenuti di carattere generale per sviluppare la pianificazione strategica e operativa. E' stata inoltre dedicata particolare attenzione sia alla performance organizzativa, ossia ai risultati attesi dall'organizzazione nel suo complesso e da singole articolazioni organizzative dell'Ente, sia al contenimento del numero di obiettivi pianificati. Sono state anche tenute in debita considerazione la "valutazione partecipativa", vale a dire la partecipazione degli stakeholders nel processo di valutazione della performance organizzativa, e la "baseline" degli indicatori per dare visibilità ai risultati conseguiti negli anni precedenti. Nel corso dell'esercizio 2021 si proseguirà nel percorso già avviato, con particolare riferimento all'introduzione della "baseline" degli indicatori, mediante valorizzazione, all'interno dell'applicativo integrato Unioncamere "Integra" (utilizzato per la gestione del ciclo della performance) degli ultimi dati annuali disponibili relativi sia agli indicatori "PARETO" (sistema di benchmarking del sistema camerale) sia agli indicatori dell'Ente.

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici dell'Ente, che discendono dalla **Relazione previsionale e programmatica per il 2021**, sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul territorio.

Nella Relazione previsionale e programmatica per il 2021, sono stati declinati tre ambiti strategici e cinque obiettivi strategici.

² A tutto il 2020, nessun decreto inerente agli obiettivi generali è stato finora adottato

Tenuto conto delle istruzioni applicative emanate dal Ministero dello Sviluppo Economico relativamente al Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013 rubricato "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica" (decreto attuativo del D.lgs. n. 91/2011 che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi e degli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni), gli obiettivi dell'Ente sono stati aggregati, nell'ambito del **Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio** (documento allegato al Bilancio preventivo 2021) per Missioni e Programmi, come individuati dallo stesso Ministero dello Sviluppo Economico.

Di seguito si rappresenta il raccordo tra gli Ambiti strategici dell'Ente e le Missioni di cui al D.M. 27.3.2013.

AS 01. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (missione istituzionale 011 "Competitività e sviluppo delle imprese" e missione istituzionale 012 "Regolazione dei mercati")
AS 02. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (missione istituzionale 016 "Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo")
AS 03. COMPETITIVITA' DELL'ENTE (missione istituzionale 032 "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche")

Come suggerito dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di commercio di Parma ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della **metodologia Balanced Scorecard** ed ha previsto, tra gli strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance, l'utilizzo dell'applicativo integrato "**Integra**", messo a disposizione da Unioncamere nazionale. Poiché dal punto di vista tecnico tale applicativo, ad oggi, consente il collegamento di un obiettivo strategico ad una sola prospettiva BSC, si rende necessario scindere un obiettivo strategico (già declinato nella Relazione previsionale e programmatica e nel PIRA) per garantirne il collegamento a tre prospettive BSC. Conseguentemente, nell'ambito del presente documento, **si passa dai citati Relazione previsionale e programmatica e PIRA che prevedevano 5 obiettivi strategici (monitorabili attraverso 8 indicatori), al presente Piano che ne comprende 7 (sempre monitorabili attraverso 8 indicatori).**

Ogni obiettivo strategico del Piano è collegato ai Programmi di cui al D.M. 27.3.2013 e alle Prospettive di performance individuate dalla Camera di commercio di Parma e descritte nel successivo paragrafo "**3.0 - Albero della performance**". Per ogni obiettivo strategico sono definiti indicatori di risultato (con algoritmo) e target (risultati attesi) relativi al triennio di riferimento con indicazione del valore atteso sul singolo esercizio.

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici triennali (2021-2023) sono rappresentati graficamente nel paragrafo "**3.0 - Albero della performance**" e dettagliati nel paragrafo "**3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici**" del presente documento.

Gli obiettivi operativi

Partendo dagli obiettivi triennali, la Camera di commercio di Parma individua gli **obiettivi per l'anno di riferimento (2021)** delineandone i risultati attesi attraverso specifici indicatori e relativi target. Gli obiettivi operativi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo strategico triennale a cui si riferiscono.

Gli obiettivi operativi annuali sono rappresentati graficamente nel paragrafo "**3.0 - Albero della performance**" e dettagliati nel paragrafo "**3.2 - Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi**" del presente documento.

3.0 - Albero della performance

L'albero della performance

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

Tale mappa logica dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico coerente, al perseguimento delle finalità della Camera di commercio di Parma.

La "mappatura" completa è costituita da tre diversi livelli.

Ambiti strategici: ambiti di declinazione della *mission*. L'individuazione degli ambiti strategici, ad opera degli Organi politici, deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno;

Obiettivi strategici: descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere nell'orizzonte triennale del Piano per tradurre con successo le politiche dei diversi ambiti strategici. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare il risultato delle iniziative poste in essere nei tre anni di riferimento del Piano;

Obiettivi operativi: descrizione dei traguardi che l'organizzazione si propone di raggiungere con riferimento al ciclo annuale di bilancio. Rappresentano le attività da svolgere, i servizi da erogare, i progetti da realizzare.

La mappa strategica

La Camera di commercio di Parma, al fine di declinare i propri ambiti strategici in obiettivi strategici ha individuato quattro prospettive di performance, sulle quali si orienta l'azione dell'Ente. Esse rappresentano la base di articolazione della mappa strategica.

Utenti - imprese - territorio. La prospettiva è volta a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale e, quindi, la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti di riferimento con l'obiettivo di garantire la piena soddisfazione delle aspettative

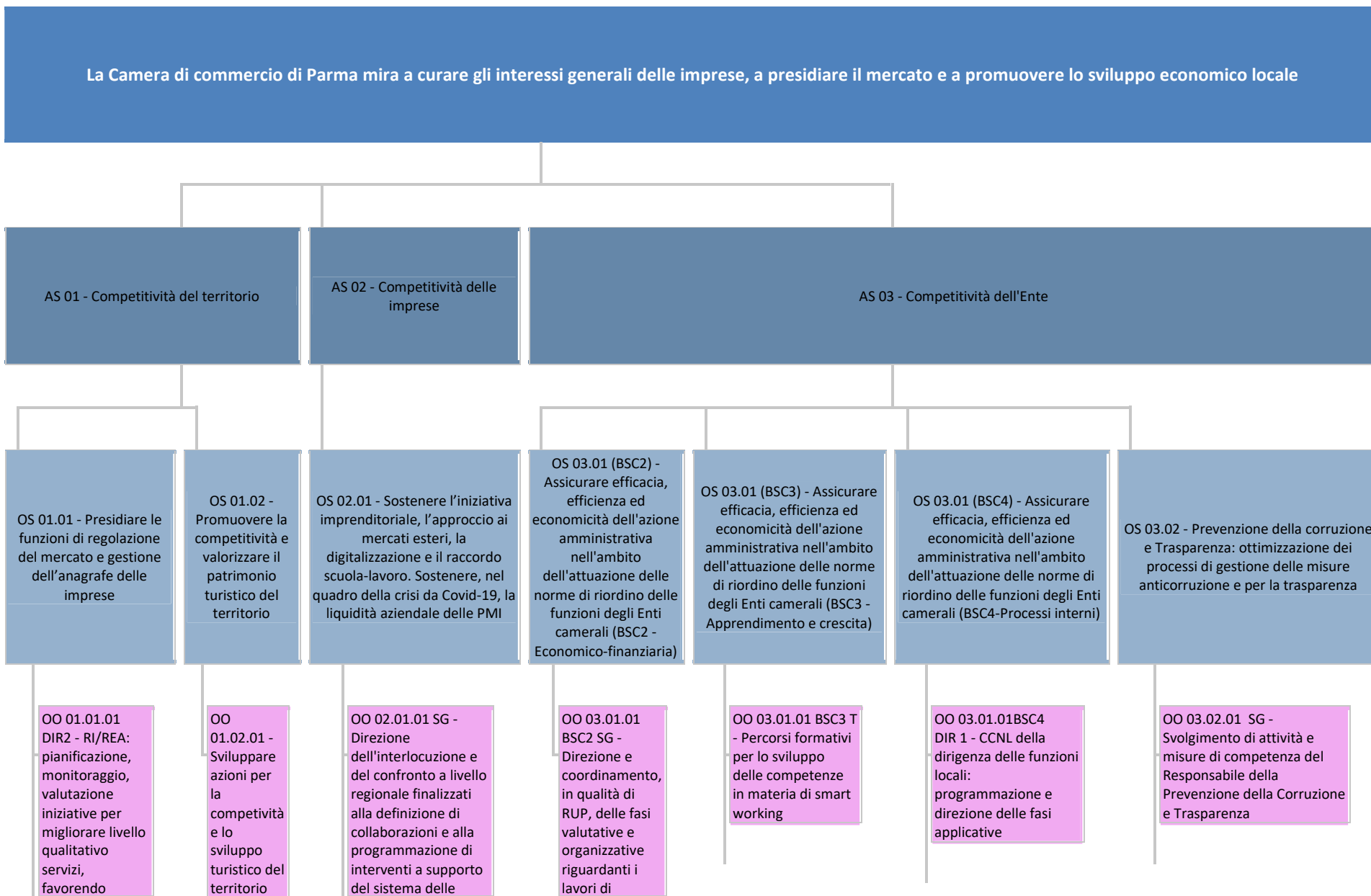
Processi interni. La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed individuando quelli che meglio rispondono all'esigenza di perseguire gli obiettivi strategici

Apprendimento e crescita. La prospettiva è volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

Economico-Finanziaria. La prospettiva è orientata al monitoraggio degli indicatori economico-finanziari al fine di valutare, tenuto conto delle priorità definite nella programmazione strategica, la capacità dell'ente di perseguire l'equilibrio di bilancio.

Si propongono di seguito l'Albero della performance e la Mappa strategica della Camera di commercio di Parma.

Albero della performance



<p>integrazione operatività unità organizzative e tutelando competenze distintive</p>	<p>imprese</p>	<p>riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento della sede camerale</p>	<p>OO 03.01.02 BSC3 T - Monitoraggio attività e valorizzazione timesheet Kronos</p>	<p>OO 03.01.02 BSC4 PO 1 – Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI GENERALI</p>	<p>OO 03.02.02 T - Attuazione/implementazione delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza</p>
<p>OO 01.01.02 INT - SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Attuazione delle iniziative per migliorare livello qualitativo servizi, favorendo integrazione operatività unità organizzative e tutelando competenze distintive</p>	<p>OO 02.01.02 DIR2 - Ottimizzare la destinazione delle risorse economiche destinate a sostenere la competitività delle imprese e del territorio</p>		<p>OO 03.01.03 BSC3 SG - Lavoro agile: coordinamento delle attività volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile</p>	<p>OO 03.01.03 BSC 4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI GENERALI</p>	<p>OO 03.02.03 SG - Presentazione del Piano delle azioni positive 2021-2023 al Commissario straordinario</p>
<p>OO 01.01.03 INT - SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Migliorare qualità e tempi di gestione delle pratiche RI e REA con l'utilizzo degli strumenti di istruttoria ed evasione Quality Check</p>	<p>OO 02.01.03 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale con interventi mirati a sostenere la liquidità aziendale nei settori economici maggiormente colpiti dalla crisi da Covid-19</p>		<p>OO 03.01.04BSC3 DIR1 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p>	<p>OO 03.01.04 BSC4 PO 2 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli uffici del Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI</p>	<p>OO 03.02.04 - Aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 e realizzazione delle azioni positive programmate</p>
<p>OO 01.01.04 - Realizzazione delle attività di controllo e vigilanza del mercato previste per l'anno 2021 dalle Convenzioni in essere con</p>	<p>OO 02.01.04 - Promuovere e sostenere le iniziative di internazionalizzazione delle imprese</p>		<p>OO 03.01.05BSC3 DIR 2 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p>	<p>OO 03.01.05 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI</p>	<p>OO 03.02.05 PO 1 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti</p>
	<p>OO 02.01.05 - Promuovere l'orientamento al lavoro e il placement</p>		<p>OO 03.01.06BSC3 PO1 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart</p>	<p>OO 03.01.06 BSC4 PO 3 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli</p>	<p>OO 03.02.06 PO 2 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti</p>
	<p>OO 02.01.06 - Sostenere innovazione e digitalizzazione delle imprese attraverso il Punto Impresa Digitale</p>				<p>OO 03.02.07 PO 3 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali:</p>

Unioncamere.

OO 01.01.05 - Riorganizzazione delle attività del servizio di rilevazione dei prezzi

OO 02.01.07 - Attività di certificazione per l'estero: introduzione della "stampa in azienda" dei certificati di origine

OO 02.01.08 - Imprenditoria femminile: partecipazione ai progetti di sistema implementati a valere sul "Fondo a sostegno dell'impresa femminile " (Legge di bilancio 2021)

working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative

OO 03.01.07BSC3 PO2 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative

OO 03.01.08 BSC3 PO3 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative

OO 03.01.09 BSC3 PO4 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative

OO 03.01.10 BSC3 PO5 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative

Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/ATTI SOCIETARI

OO 03.01.07 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE-ATTI SOCIETARI

OO 03.01.08 BSC4 PO 4 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/REA

OO 03.01.09 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE/REA

OO 03.01.10 BSC4 PO 5 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE

aggiornamento Registro dei Trattamenti

OO 03.02.08 PO 4 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti

OO 03.02.09 PO 5 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti

OO 03.02.10 PO 6 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti

OO 03.02.11 DIR 1 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti

OO 03.02.12 DIR 2 - Direzione e coordinamento

OO 03.01.11 BSC3
PO6 -
Partecipazione a
percorsi formativi
in materia di smart
working dedicati
alla
Dirigenza/Posizioni
organizzative

OO 03.01.11 BSC4 -
Realizzazione
delleattività/procedure
assegnate nell'ambito
della struttura
d'appartenenza -
Servizio AFFARI
ECONOMICI E
RELAZIONI ESTERNE

attività in tema di
adeguamento alle
disposizioni del Regolamento
UE 679/2016 e del D. Lgs.
196/2003 e smi in materia di
gestione dei dati personali:
aggiornamento Registro dei
Trattamenti

OO 03.01.12 BSC4
PO 6 -
Programmazione
flessibile delle
attività/procedure di
competenza degli
Uffici del Servizio
REGOLAZIONE DEL
MERCATO

OO 03.01.13 BSC4 -
Realizzazione delle
attività/procedure
assegnate nell'ambito
della struttura
d'appartenenza -
Servizio REGOLAZIONE
DEL MERCATO

OO 03.01.14 BSC4 -
Implementazione su
fronte contabile di
nuove modalità
rendicontazione
pagamenti effettuati
con PagoPA anche a
fronte di possibile
introduzione di
ulteriori servizi digitali
per pagamento servizi
CCIAA

Mappa strategica

Utenti-imprese-territorio	OS 01.01 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato e gestione dell'anagrafe delle imprese	OS 01.02 - Promuovere la competitività e valorizzare il patrimonio turistico del territorio	OS 02.01 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale, l'approccio ai mercati esteri, la digitalizzazione e il raccordo scuola-lavoro. Sostenere, nel quadro della crisi da Covid-19, la liquidità aziendale delle PMI
Economico-finanziaria	OS 03.01 (BSC2) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC2 - Economico-finanziaria)		
Apprendimento e crescita	OS 03.01 (BSC3) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC3 - Apprendimento e crescita)		
Processi interni	OS 03.01 (BSC4) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC4-Processi interni)	OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza	

3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

RIEPILOGO

Ambito strategico	Obiettivo strategico
AS 01 - Competitività del territorio	OS 01.01 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato e gestione dell'anagrafe delle imprese (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)
	OS 01.02 - Promuovere la competitività e valorizzare il patrimonio turistico del territorio (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)
AS 02 - Competitività delle imprese	OS 02.01 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale, l'approccio ai mercati esteri, la digitalizzazione e il raccordo scuola-lavoro. Sostenere, nel quadro della crisi da Covid-19, la liquidità aziendale delle PMI (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)
AS 03 - Competitività dell'Ente	OS 03.01 (BSC2) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC2 - Economico-finanziaria) (Prospettiva BSC: BSC2 - Economico-finanziaria)
	OS 03.01 (BSC3) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC3 - Apprendimento e crescita) (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)
	OS 03.01 (BSC4) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC4-Processi interni) (Prospettiva BSC: BSC4-Processi interni)
	OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza (Prospettiva BSC: BSC4-Processi interni)

SCHEDE DI DETTAGLIO

AS 01 - Competitività del territorio				
Obiettivo strategico		OS 01.01 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato e gestione dell'anagrafe delle imprese (Prospettiva BSC: BSC1 – Utenti-imprese-territorio)		
Descrizione	<p>Presidiare la correttezza degli scambi sull'intero territorio, a tutela della concorrenza e dei diritti di imprese e consumatori, mediante azioni di informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti e in ambito metrologico; erogare servizi specialistici di supporto e assistenza in materia di tutela della proprietà industriale, di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi, di rilevazione dei prezzi e delle tariffe; presidiare la trasparenza del mercato attraverso la cura della qualità delle informazioni fornite dal Registro delle Imprese; assicurare la tutela della legalità anche attraverso la gestione degli omessi e ritardati adempimenti pubblicitari nel Registro Imprese.</p> <p>Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 004, Missione 12, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 1.702.038,00.</p>			
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
KPI 2 OS 01.01 KPI Realizzazione di iniziative per la promuovere la qualità e l'accessibilità del Registro Imprese (Tipologia: Qualità)	n. iniziative per la qualità del Registro Imprese (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.
KPI 1 OS 01.01 KPI Ambiti oggetto di interventi specifici di consolidamento e sviluppo (Tipologia: Efficienza)	n. ambiti oggetto di interventi specifici di consolidamento e sviluppo (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.
Obiettivo strategico		OS 01.02 - Promuovere la competitività e valorizzare il patrimonio turistico del territorio (Prospettiva BSC: BSC1 – Utenti-imprese-territorio)		
Descrizione	<p>Promuovere iniziative finalizzate a migliorare il posizionamento competitivo del territorio e delle imprese; promuovere la reputazione del territorio come destinazione turistica; sostenere nel quadro della crisi da Covid-19 il mantenimento dei livelli di competitività delle imprese della filiera turistica; promuovere l'orientamento del sistema imprenditoriale verso i temi dell'economia circolare, attraverso iniziative di formazione e informazione dedicate alle imprese</p> <p>Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 5, Missione 11, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 3.058.220,00</p>			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
KPI 1 OS 01.02 KPI Elaborazione piani mirati alla promozione del sistema territoriale ed imprenditoriale anche in compartecipazione con altri soggetti pubblico/privati del territorio (Tipologia: Efficacia)	n. interventi strategici di sostegno al territorio e alle imprese (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.

AS 02 - Competitività delle imprese

Obiettivo strategico	OS 02.01 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale, l'approccio ai mercati esteri, la digitalizzazione e il raccordo scuola-lavoro. Sostenere, nel quadro della crisi da Covid-19, la liquidità aziendale delle PMI (Prospettiva BSC: BSC1 – Utenti-imprese-territorio)			
Descrizione	Assistere e sostenere la gestione e l'adeguamento dei processi aziendali ai nuovi scenari introdotti o favoriti dalla crisi Covid, promuovendo l'applicazione di soluzioni digitali e favorendo lo sviluppo di strategie export oriented; promuovere la nuova imprenditorialità, in primis fornendo assistenza per la creazione di start up innovative; favorire il raccordo tra scuola e lavoro attraverso lo sviluppo di percorsi scolastici per le competenze trasversali; sviluppare nel quadro della programmazione regionale e nazionale un sistema di interventi per rafforzare la finanza delle Pmi, anche sostenendone l'accesso al credito Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 5, Missione 16, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 179.341,00			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
KPI 1 OS 02.01 KPI Grado di utilizzo delle risorse stanziati su interventi diretti a favore delle imprese da erogare previa emanazione di specifici bandi (Tipologia: Qualità)	Risorse assegnate su interventi diretti a favore delle imprese da erogare previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" / Risorse stanziati su interventi diretti a favore delle imprese da erogare previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %

AS 03 - Competitività dell'Ente

Obiettivo strategico	OS 03.01 (BSC2) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC2 - Economico-finanziaria) (Prospettiva BSC: BSC2 – Economico-finanziaria)			
Descrizione	Mantenere il presidio delle funzioni che un Ente camerale è chiamato a svolgere, assicurare il mantenimento del livello quali-quantitativo dei servizi prestati all'utenza, promuovere l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale attraverso specifici percorsi formativi Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 2, Missione 32, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 131.522,00			
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
EC13.1 Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti (Tipologia: Salute economica)	Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	<= 63,00 %	<= 61,00 %	<= 58,00 %

Obiettivo strategico	OS 03.01 (BSC3) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC3 - Apprendimento e crescita) (Prospettiva BSC: BSC3 – Apprendimento e crescita)			
Descrizione	Mantenere il presidio delle funzioni che un Ente camerale è chiamato a			

	svolgere, assicurare il mantenimento del livello quali-quantitativo dei servizi prestati all'utenza, promuovere l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale attraverso specifici percorsi formativi. Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 2, Missione 32, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 131.522,00			
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
KPI 1 OS 03.01 KPI Partecipazione del personale ai percorsi formativi dell'anno in corso (Tipologia: Efficacia)	n. dipendenti partecipanti a percorsi formativi / n. totale dipendenti (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 10,00 %		
Obiettivo strategico	OS 03.01 (BSC4) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC4-Processi interni) (Prospettiva BSC: BSC4 – Processi interni)			
Descrizione	Mantenere il presidio delle funzioni che un Ente camerale è chiamato a svolgere, assicurare il mantenimento del livello quali-quantitativo dei servizi prestati all'utenza, promuovere l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale attraverso specifici percorsi formativi. Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 2, Missione 32, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 131.522,00			
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
EC19.1 Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (Tipologia: Efficacia)	(Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 48,00 %	>= 50,00 %	= 48,00 %
Obiettivo strategico	OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza (Prospettiva BSC: BSC4 – Processi interni)			
Descrizione	Ottimizzare i processi di gestione in tema di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza Risorse: gli oneri connessi alla realizzazione dell'obiettivo trovano copertura finanziaria nelle risorse indicate nel PIRA complessivamente destinate alla realizzazione del Programma 3, Missione 32, comprensive delle spese per il personale e di funzionamento, pari ad € 2.328.956,00			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
KPI 1 OS 03.02 KPI Numero obiettivi operativi realizzati (Tipologia: Efficienza)	n. obiettivi operativi realizzati (Fonte Rilevazione interna Camera)	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.

3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

RIEPILOGO

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
AS 01 - Competitività del territorio	OS 01.01 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato e gestione dell'anagrafe delle imprese	OO 01.01.01 DIR 2 – Registro Imprese/REA: pianificazione, monitoraggio, valutazione iniziative per migliorare livello qualitativo servizi, favorendo integrazione operatività unità organizzative e tutelando competenze distintive
		OO 01.01.02 INTERSETTORIALE - SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Attuazione delle iniziative per migliorare livello qualitativo servizi, favorendo integrazione operatività unità organizzative e tutelando competenze distintive
		OO 01.01.03 INTERSETTORIALE - SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Migliorare qualità e tempi di gestione delle pratiche RI e REA con l'utilizzo degli strumenti di istruttoria ed evasione Quality Check
		OO 01.01.04 - Realizzazione delle attività di controllo e vigilanza del mercato previste per l'anno 2021 dalle Convenzioni in essere con Unioncamere.
		OO 01.01.05 - Riorganizzazione delle attività del servizio di rilevazione dei prezzi
	OS 01.02 - Promuovere la competitività e valorizzare il patrimonio turistico del territorio	OO 01.02.01 - Sviluppare azioni per la competitività e lo sviluppo turistico del territorio
AS 02 - Competitività delle imprese	OS 02.01 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale, l'approccio ai mercati esteri, la digitalizzazione e il raccordo scuola-lavoro. Sostenere, nel quadro della crisi da Covid-19, la liquidità aziendale delle PMI	OO 02.01.01 SG - Direzione dell'interlocuzione e del confronto a livello regionale finalizzati alla definizione di collaborazioni e alla programmazione di interventi a supporto del sistema delle imprese
		OO 02.01.02 DIR 2 - Ottimizzare la destinazione delle risorse economiche destinate a sostenere la competitività delle imprese e del territorio
		OO 02.01.03 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale con interventi mirati a sostenere la liquidità aziendale nei settori economici maggiormente colpiti dalla crisi da Covid-19
		OO 02.01.04 - Promuovere e sostenere le iniziative di internazionalizzazione delle imprese
		OO 02.01.05 - Promuovere l'orientamento al lavoro e il placement
		OO 02.01.06 - Sostenere innovazione e digitalizzazione delle imprese attraverso il Punto Impresa Digitale
		OO 02.01.07 - Attività di certificazione per l'estero: introduzione della "stampa in azienda" dei certificati di origine
		OO 02.01.08 - Imprenditoria femminile: partecipazione ai progetti di sistema implementati a valere sul "Fondo a sostegno dell'impresa femminile" (Legge di bilancio 2021)
AS 03 - Competitività dell'Ente	OS 03.01 (BSC2) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC2 - Economico-finanziaria)	OO 03.01.01 BSC2 SG - Direzione e coordinamento, in qualità di RUP, delle fasi valutative e organizzative riguardanti i lavori di riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento della sede camerale
		OO 03.01.01 BSC3 TRASVERSALE - Percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze in materia di smart working
	OS 03.01 (BSC3) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme	OO 03.01.02 BSC3 TRASVERSALE - Monitoraggio attività e valorizzazione timesheet Kronos
		OO 03.01.03 BSC3 SG - Lavoro agile: coordinamento delle attività

<p>di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC3 - Apprendimento e crescita)</p>	<p>volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile</p> <p>OO 03.01.04BSC3 DIR1 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.05BSC3 DIR2 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.06BSC3 PO1 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.07BSC3 PO2 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.08 BSC3 PO3 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.09 BSC3 PO4 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.10 BSC3 PO5 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p> <p>OO 03.01.11 BSC3 PO6 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative</p>
<p>OS 03.01 (BSC4) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC4- Processi interni)</p>	<p>OO 03.01.01BSC4 DIR1 - CCNL della dirigenza delle funzioni locali: programmazione e direzione delle fasi applicative</p> <p>OO 03.01.02 BSC4 PO1 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI GENERALI</p> <p>OO 03.01.03 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI GENERALI</p> <p>OO 03.01.04 BSC4 PO2 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli uffici del Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI</p> <p>OO 03.01.05 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI</p> <p>OO 03.01.06 BSC4 PO3 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/ATTI SOCIETARI</p> <p>OO 03.01.07 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE-ATTI SOCIETARI</p> <p>OO 03.01.08 BSC4 PO4 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/REA</p> <p>OO 03.01.09 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE/REA</p> <p>OO 03.01.10 BSC4 PO5 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE</p> <p>OO 03.01.11 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE</p>

	OO 03.01.12 BSC4 PO6 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO
	OO 03.01.13 BSC4 - Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO
	OO 03.01.14 BSC4 - Implementazione su fronte contabile di nuove modalità rendicontazione pagamenti effettuati con PagoPA anche a fronte di possibile introduzione di ulteriori servizi digitali per pagamento servizi CCIAA
OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza	OO 03.02.01 SG - Svolgimento di attività e misure di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
	OO 03.02.02 TRASVERSALE - Attuazione/implementazione delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza
	OO 03.02.03 SG - Presentazione del Piano delle azioni positive 2021-2023 al Commissario straordinario
	OO 03.02.04 - Aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 e realizzazione delle azioni positive programmate
	OO 03.02.05 PO1 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.06 PO2 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.07 PO3 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.08 PO4 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.09 PO5 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.10 PO6 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.11 DIR 1 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti
	OO 03.02.12 DIR2 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti

SCHEDE DI DETTAGLIO

AS 01. Competitività del territorio

OS 01.01 Presidiare le funzioni istituzionali di regolazione del mercato e gestione dell'anagrafe delle imprese
(Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)

Obiettivo operativo 01.01.01 DIR2	DIR 2 – Registro Imprese / REA: pianificazione, monitoraggio e valutazione delle iniziative per migliorare il livello qualitativo dei servizi, favorendo l'integrazione dell'operatività delle unità organizzative e tutelandone le competenze distintive	
Descrizione	L'obiettivo mira a integrare l'operatività dei due Servizi Ri /atti societari e RI / REA al fine di preservare le competenze distintive che, maturate e sviluppate negli anni, ne contraddistinguono e qualificano l'identità e il ruolo nella prospettiva di mantenere, in situazione di accentuata carenza di organico, il livello qualitativo del settore anagrafico camerale. L'obiettivo si svilupperà per fasi e secondo contenuti che saranno progressivamente monitorati e aggiornati in relazione agli esiti riscontrati. Fasi: 1) ricognizione degli ambiti di integrazione della operatività e degli ambiti distintivi; 2) individuazione delle azioni per sviluppare l'integrazione delle attività e prime disposizioni organizzative e operative conseguenti; 3) monitoraggio delle attività e dei risultati al termine al più tardi del primo trimestre; 4) valutazioni e disposizioni conseguenti in ordine al consolidamento/aggiornamento delle iniziative intraprese	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2020
% N. Fasi realizzate/N. fasi programmate	% (N fasi realizzate / N fasi programmate)	≥ 100%
Tipo indicatore : efficienza		
Fonti indicatore	Raccolta atti dirigenziali / sistema posta elettronica / incontri interni con PO 3 e PO4	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 2	

Obiettivo operativo 01.01.02 INTERSETTORIALE	Intersectoriale SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Attuazione delle iniziative per migliorare il livello qualitativo dei servizi, favorendo l'integrazione dell'operatività delle unità organizzative e tutelandone le competenze distintive	
Descrizione	L'obiettivo mira a integrare l'operatività dei due Servizi Ri /atti societari e RI / REA al fine di preservare le competenze distintive che, maturate e sviluppate negli anni, ne contraddistinguono e qualificano l'identità e il ruolo nella prospettiva di mantenere, in situazione di accentuata carenza di organico, il livello qualitativo del settore anagrafico camerale. L'obiettivo consisterà nella attuazione delle iniziative per integrare l'attività dei Servizi RI / atti societari e RI /REA con riferimento ad almeno 3 ambiti operativi, come da disposizione del Dirigente di area	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2020
N. ambiti operativi con integrazione delle attività	N ambiti operativi in cui sarà attuata l'integrazione delle attività	≥ 3
Tipo indicatore : efficienza		
Fonti indicatore	Sistema gestionale Scriba	
Soggetti coinvolti	Servizi Registro Imprese – atti societari e Registro Imprese - REA	

Obiettivo operativo 01.01.03 INTERSETTORIALE	Intersettoriale SERVIZIO 3 e SERVIZIO 4 - Migliorare qualità e tempi di gestione delle pratiche RI e REA con l'utilizzo degli strumenti di istruttoria ed evasione Quality Check	
Descrizione	L'obiettivo mira a implementare ulteriormente l'utilizzo degli strumenti "Quality Check" di Infocamera a supporto della istruttoria e dell'evasione delle pratiche del Registro delle Imprese e del REA (pulsante evadi e corsia preferenziale) allo scopo di migliorare qualità e tempi di gestione.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2020
Incremento del tasso di utilizzo degli strumenti Quality Check Tipo indicatore : efficienza	% (percentuale di utilizzo degli strumenti "pulsante evadi" e "corsia preferenziale" nell'anno t - percentuale di utilizzo degli strumenti "pulsante evadi" e "corsia preferenziale" nell'anno t-1)/ percentuale di utilizzo degli strumenti "pulsante evadi" e "corsia preferenziale" nell'anno t-1	≥ 50%
Fonti indicatore	Sistema gestionale Scriba	
Soggetti coinvolti	Servizi Registro Imprese – atti societari e Registro Imprese - REA	

Obiettivo operativo 01.01.04	Realizzazione delle attività di controllo e vigilanza del mercato previste per l'anno 2021 dalle Convenzioni in essere con Unioncamere.	
Descrizione	L'obiettivo tende a realizzare le attività previste per l'anno 2021 dalle seguenti Convezioni: 1) CONVENZIONE PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO ESECUTIVO TRA IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO E L'UNIONCAMERE PER LA REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE IN MATERIA DI CONTROLLO E VIGILANZA DEL MERCATO CON RIFERIMENTO AGLI STRUMENTI DI MISURA (delibera Giunta camerale n. 106 del 26/09/2019); 2) CONVENZIONE CON UNIONCAMERE PER LA REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE IN MATERIA DI CONTROLLO E VIGILANZA DEL MERCATO E TUTELA DEI CONSUMATORI SU STRUMENTI DI MISURA, PREIMBALLAGGI E TACHIGRAFI (determinazione del Commissario straordinario n. 3 del 20/01/2021).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Realizzazione attività previste dalle Convenzioni in essere con Unioncamere Tipo indicatore: efficienza	Realizzazione attività previste dalle Convenzioni in essere con Unioncamere entro la data	31.12.2021
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio	
Soggetti coinvolti	Servizio Regolazione del mercato	

Obiettivo operativo 01.01.05	Riorganizzazione delle attività del servizio di rilevazione dei prezzi	
Descrizione	L'obiettivo mira ad una riorganizzazione delle attività di rilevazione dei prezzi nell'ambito del settore immobiliare, delle opere edili e dei prezzi all'ingrosso dei prodotti agroalimentari trattati nella Borsa merci di Parma. A fronte dell'ulteriore riduzione dell'organico (nel corso del corrente anno un funzionario assegnato al Servizio Regolazione del Mercato cesserà dal servizio), si rende necessaria una riorganizzazione delle attività mediante coinvolgimento del personale afferente al Servizio. Ciò al fine di mantenere un elevato livello di operatività del servizio di rilevazione dei prezzi.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	

Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Ambiti oggetto di riorganizzazione Tipo indicatore: efficacia	n. ambiti oggetto di riorganizzazione	>=3
Avvenuta riorganizzazione delle attività di rilevazione prezzi entro la data Tipo indicatore: efficienza	Avvenuta riorganizzazione delle attività di rilevazione prezzi entro la data	01.06.2021
Fonte indicatori	Documentazione agli atti dell'ufficio	
Soggetti coinvolti	Servizio Regolazione del mercato	

**OS 01.02 Promuovere la competitività e valorizzare il patrimonio turistico del territorio
(Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)**

Obiettivo operativo 01.02.01	Sviluppare azioni per la competitività e lo sviluppo turistico del territorio	
Descrizione	L'obiettivo punta alla promozione del comparto turistico territoriale con particolare attenzione al turismo enogastronomico di qualità. Le azioni che verranno messe in campo vertono sulle seguenti linee di attività: a) sostegno alla consociata Parma Alimentare nelle iniziative di promozione del territorio e del sistema imprenditoriale locale attraverso press e influencer workshop e con il coinvolgimento delle imprese; b) promozione delle attività del progetto "Deliziando 2021" che, nell'ambito dell'accordo tra Unioncamere ER e RER, sviluppa iniziative integrate per la valorizzazione dei circuiti enogastronomici territoriali in Paesi europei ed extraeuropei (Canada; Emirati Arabi; Singapore); c) partecipazione al Comitato per Parma 2020 il cui compito è la programmazione e l'attuazione delle iniziative presentate nel dossier di candidatura della città a Capitale italiana della Cultura 2020-2021; d) sostegno alle iniziative di promozione turistica e culturale di particolare valore e ricaduta sul territorio messe in campo da soggetti terzi rispetto all'Ente (es., APT; Fondazione Teatro Regio di Parma; Fondazione Toscanini); e) partecipazione al nuovo progetto del Fondo perequativo incentrato sulla valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo con attenzione specifica e azioni dedicate ai settori ricettivo, della ristorazione e del settore food & wine.	
Risorse economiche	costi degli interventi economici come da budget direzionale oltre costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% azioni realizzate	% (n. azioni realizzate/n.azioni programmate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Raccolta atti camerali – Gedoc – mail – documentazione agli atti dell'ufficio	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

AS 02. Competitività delle imprese

OS 02.01 Sostenere l'iniziativa imprenditoriale, l'approccio ai mercati esteri, la digitalizzazione e il raccordo scuola-lavoro. Sostenere, nel quadro della crisi da Covid-19, la liquidità aziendale delle PMI (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)

Obiettivo operativo 02.01.01 SG	SG – Direzione dell'interlocuzione e del confronto a livello regionale finalizzati alla definizione di collaborazioni e alla programmazione di interventi a supporto del sistema delle imprese	
Descrizione	Direzione dell'interlocuzione e del confronto a livello regionale finalizzati alla definizione di collaborazioni e alla programmazione di interventi a supporto del sistema delle imprese	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri a livello regionale	n. incontri a livello regionale concernenti il supporto al sistema imprese	>=4
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Convocazione incontri, verbali, mail	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

Obiettivo operativo 02.01.02 DIR2	DIR 2 - Ottimizzare la destinazione delle risorse economiche destinate a sostenere la competitività delle imprese e del territorio	
Descrizione	L'obiettivo mira a fornire al Segretario generale gli elementi utili per sottoporre al Commissario straordinario una proposta di articolazione del cd "budget promozionale" e della relativa destinazione delle risorse per interventi economici tra i relativi conti economici in base al previsto sviluppo della progettualità finanziata dall'incremento del 20% del diritto annuale e degli ulteriori interventi da finanziare con le risorse ordinarie. Fasi dell'attività: 1) ricognizione degli esiti dei progetti 20% dell'anno precedente; 2) valutazione delle linee di indirizzo regionale fornite da Unioncamere ER ; 3) elaborazione dei prospetti per la articolazione dei costi dei progetti a carico del budget promozionale (costi e voucher) con indicazione delle principali azioni da realizzare; 4) individuazione dell'ammontare delle risorse restanti con ipotesi di macro destinazione; 5) elaborazione di un prospetto da sottoporre al Segretario generale	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% N. Fasi realizzate /N. fasi programmate	% (N fasi realizzate / N fasi programmate)	≥ 100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Documento predisposto per la trattazione	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 2	

Obiettivo operativo 02.01.03	Sostenere l'iniziativa imprenditoriale con interventi mirati a sostenere la liquidità aziendale nei settori economici maggiormente colpiti dalla crisi da Covid-19	
Descrizione	L'obiettivo ha per oggetto la gestione di Bandi finalizzati ad erogare contributi diretti (anche nella forma del ristoro) alle imprese, con particolare riferimento ai settori o agli ambiti più pesantemente colpiti dai limiti imposti dalla situazione emergenziale. L'operatività si inquadra nell'ambito della collaborazione avviata tra sistema regionale delle Camere di commercio e Regione Emilia-Romagna e implicherà un forte impegno di confronto e coordinamento con le altre CCIAA per la progettazione di dettaglio degli interventi e la definizione di modalità uniformi di attuazione.	
Risorse economiche	costi degli interventi economici come da budget direzionale oltre costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri a livello regionale	n. incontri a livello regionale concernenti la progettazione e la gestione dei Bandi	≥ 10
Tipo indicatore: efficienza		
Numero di bandi gestiti	Numero di bandi gestiti	≥ 2
Tipo indicatore: qualità		
Fonte indicatori	Convocazione incontri – mail – documenti prodotti Sistema Agef	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

Obiettivo operativo 02.01.04	Promuovere e sostenere le iniziative di internazionalizzazione delle imprese	
Descrizione	L'obiettivo intende dare continuità alle attività realizzate nel 2020 finalizzate a fornire strumenti di sostegno e accompagnamento delle Pmi nei mercati esteri coerenti e adeguati alle difficoltà derivanti dal contesto pandemico globale. L'obiettivo si svilupperà nell'ambito di iniziative di sistema, regionale o nazionale (progetto 20%, progetto Fondo Perequativo e progetti regionali coordinati da Unioncamere Emilia-Romagna e cofinanziati da Regione Emilia-Romagna). Le linee di intervento saranno mirate a favorire la realizzazione di piani concreti di internazionalizzazione sia attraverso azioni di informazione e accompagnamento che attraverso forme dirette di sostegno economico.	
Risorse economiche	costi degli interventi economici come da budget direzionale oltre costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
N. iniziative e progetti paese promossi nell'anno	Numero di iniziative e progetti paese promossi nell'anno	≥ 3
40%		
Tipo indicatore: qualità		
N. Bandi	N. Bandi per la concessione di contributi a supporto di progetti di internazionalizzazione	≥ 1
60%		
Tipo indicatore: qualità		
Fonte indicatori	Raccolta atti camerali – sito istituzionale – documentazione agli atti dell'ufficio – fogli di presenza	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

Obiettivo operativo 02.01.05	Promuovere l'orientamento al lavoro e il placement	
Descrizione	L'obiettivo si propone di implementare azioni di orientamento, placement e certificazione delle competenze nel quadro della progettazione di sistema regionale coordinata da Unioncamere ER. Si prevede in particolare di dare continuità alle azioni di educazione imprenditoriale nelle scuole e alle attività di orientamento al lavoro; si prevede inoltre l'avvio sperimentale di strumenti per la certificazione delle competenze digitali degli studenti. Sarà inoltre sviluppata la partecipazione a network territoriali allo scopo di favorire la collaborazione progettuale sui temi della formazione e del lavoro anche nell'ottica di focalizzare i bisogni delle imprese post emergenza e costruire soluzioni/opportunità condivise	
Risorse economiche	costi degli interventi economici come da budget direzionale oltre costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2020
N riunioni network territoriale Tipo indicatore: qualità	N riunioni network territoriale cui si è partecipato	≥ 3
% Azioni di sistema realizzate entro l'anno Tipo indicatore: efficienza	% (n. azioni di sistema realizzate/n.azioni di sistema programmate)	100%
Fonte indicatore	Documenti interni (atti amministrativi, corrispondenza, mail)	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

Obiettivo operativo 02.01.06	Sostenere innovazione e digitalizzazione delle imprese attraverso il Punto Impresa Digitale	
Descrizione	L'obiettivo punta a favorire e promuovere l'innovazione tecnologica, di processo e gestionale/organizzativa delle Pmi attraverso l'introduzione di tecnologia "Impresa 4.0" e la digitalizzazione in genere, al fine, anche di aiutare le imprese di minori dimensioni a gestire con efficacia le nuove modalità di lavoro imposte o suggerite dall'emergenza sanitaria. L'obiettivo si inquadra interamente nell'ambito del progetto "PID – Punto Impresa Digitale" finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale e contemplerà, in continuità con quanto realizzato nel 2020, L'obiettivo sarà declinato coerentemente con gli indirizzi nazionali e prevederà, coerentemente con quanto fatto nel 2020, le seguenti tipologie di intervento: a) formazione e informazione sia nell'ottica "Impresa 4.0" che, in attuazione del percorso "Eccellenze in Digitale - EID", per favorire lo sviluppo delle competenze digitali prioritarie per la gestione dell'emergenza Covid-19; 2) la misurazione e l'analisi della maturità digitale delle imprese; 3) il sostegno degli investimenti tecnologici delle Pmi tramite l'erogazione di voucher.	
Risorse economiche	Costi degli interventi economici come da budget direzionale oltre costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Numero iniziative di informazione / formazione per le imprese realizzate Tipo indicatore: qualità	numero iniziative di informazione / formazione	≥ 8
Numero interventi per l'erogazione di voucher a sostegno della digitalizzazione Tipo indicatore: qualità	Numero interventi per l'erogazione di voucher a sostegno della digitalizzazione	≥ 1
Fonte indicatori	sito camerale - newsletter e social media – portale nazionale PID	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

Obiettivo operativo 02.01.07	Attività di certificazione per l'estero: introduzione della "stampa in azienda" dei certificati di origine	
Descrizione	L'obiettivo ha ad oggetto l'implementazione della modalità cd "stampa in azienda" per il rilascio dei certificati di origine. La modalità, introdotta in via sperimentale nel 2020, introduce un fattore significativo di semplificazione della procedura, consentendo all'utente di stampare direttamente presso i propri uffici certificati di origine richiesti online, con risparmio di tempi e costi.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2020
% aziende aderenti alla procedura stampa in azienda Tipo indicatore: qualità	% aziende aderenti alla "stampa in azienda" dei CO sul totale delle aziende richiedenti	≥ 30%
Fonte indicatori	Piattaforma IC Cert'o	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

Obiettivo operativo 02.01.08	Imprenditoria femminile: partecipazione ai progetti di sistema implementati a valere sul "Fondo a sostegno dell'impresa femminile" (Legge di bilancio 2021)	
Descrizione	L'obiettivo ha ad oggetto la realizzazione di interventi di sostegno all'imprenditoria femminile, nel quadro delle disposizioni contenute nella Legge di Bilancio 2021 che prevedono l'istituzione di un nuovo Fondo impresa femminile, con una dotazione finanziaria di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022. L'intervento normativo prevede, per gli interventi di diffusione di cultura imprenditoriale tra la popolazione femminile o i programmi di formazione e orientamento, la possibilità di collaborazione del Sistema camerale e dei Comitati per l'imprenditoria femminile, con le Regioni e gli enti locali, oltre che le associazioni di categoria. Gli interventi saranno sviluppati nell'ambito di progettualità di sistema proposte a livello nazionale (Ucit / Mise) ovvero regionale (Ucer / RER).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione a progetti di sistema a sostegno dell'imprenditoria femminile Tipo indicatore: qualità	Partecipazione a progetti di sistema a sostegno dell'imprenditoria femminile entro la data	31.12.2021
Fonte indicatori	Raccolta atti camerali - Gedoc	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

AS 03. Competitività dell'Ente

**OS 03.01 (BSC2) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC2 - Economico-finanziaria)
(Prospettiva BSC: BSC2 - Economico-finanziaria)**

Obiettivo operativo 03.01.01 BSC2 SG	SG – Direzione e coordinamento, in qualità di RUP, delle fasi valutative e organizzative riguardanti i lavori di riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento della sede camerale	
Descrizione	Direzione e coordinamento, in qualità di RUP, delle fasi valutative e organizzative riguardanti i lavori di riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento della sede camerale	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Atti predisposti	n. atti predisposti in relazione ai lavori di riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento	>=2
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Raccolta ufficiale degli atti camerali, comunicazioni agli Uffici	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

OS 03.01 (BSC3) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC3 - Apprendimento e crescita) (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)

Obiettivo operativo 03.01.01 BSC3 T	Trasversale - Percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze in materia di smart working	
Descrizione	Sviluppare le competenze del personale mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione del personale ai percorsi formativi in materia di smart working	% (n. dipendenti partecipanti a percorsi formativi in materia di smart working / n. totale dipendenti)	>=100%
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Tutta la struttura	

Obiettivo operativo 03.01.02 BSC3 T	Trasversale – Monitoraggio attività e valorizzazione timesheet Kronos	
Descrizione	L'obiettivo mira a monitorare le attività svolte dal personale camerale in modo "uniforme" e funzionale alla compilazione del timesheet "Kronos" (applicativo integrato Unioncamere), attraverso l'introduzione di un Sistema strutturato di auto-monitoraggio delle attività (svolte in presenza e in lavoro agile) mediante utilizzo di specifico file articolato in base alla mappa dei processi Unioncamere/Kronos. L'effettiva messa in uso del Sistema tende ad accrescere la consapevolezza di modi e tempi di lavoro individuale e risponde all'esigenza di ottemperare alle disposizioni in tema di prevenzione della corruzione/trasparenza (pubblicazione in Amministrazione trasparente/Servizi erogati/Costi contabilizzati) e di monitoraggio della prestazione dello smart worker dal punto di vista qualitativo e quantitativo.	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Compilazione della scheda di monitoraggio attività	% (n. schede monitoraggio aggiornate al 31.3/n. schede totali)	80%
Tipo indicatore: efficienza	% (n. schede monitoraggio aggiornate al 30.6/n. schede totali)	80%
	% (n. schede monitoraggio aggiornate al 30.9/n. schede totali)	80%
Fonte indicatore	Cartella di rete \\pr.intra.cciaa.net\dfspr\PRDFS\dati_camerali\monitoraggio_attività	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Livello compilazione timesheet trimestrale Kronos	% (n. dipendenti che hanno compilato il timesheet trimestrale al 31.3/n. totale dipendenti)	80%
	% (n. dipendenti che hanno compilato il timesheet trimestrale al 30.6/n. totale dipendenti)	80%
	% (n. dipendenti che hanno compilato il timesheet trimestrale al 30.9/n. totale dipendenti)	80%
Fonte indicatore	Applicativo integrato Unioncamere "Kronos"	Target anno 2021
Soggetti coinvolti	Tutta la struttura	

Obiettivo operativo 03.01.03 BSC3 SG	SG – Lavoro agile: coordinamento delle attività volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile	
Descrizione	Coordinamento della attività preparatorie, relazionali, valutative e organizzative volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile, in linea con le disposizioni che verranno via via emanate al riguardo.	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri con Dirigenti e PO	n. incontri con Dirigenti e PO	>=2
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Posta elettronica (invio convocazione)	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri con le Organizzazioni sindacali	n. incontri con le Organizzazioni sindacali	>=2
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Posta elettronica (invio convocazione)	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Redazione di specifico documento relativo al livello di attuazione del lavoro agile	n. documenti	>=1
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Piano della performance	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione dell'aggiornamento annuale del SMVP	Predisposizione dell'aggiornamento annuale del SMVP	31/1/2021
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione all'OIV, Raccolta ufficiale degli atti camerali	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

Obiettivo operativo 03.01.04 BSC3 DIR1	DIR 1 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		

Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 1

Obiettivo operativo 03.01.05 BSC3 DIR2	DIR 2 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 2	

Obiettivo operativo 03.01.06 BSC3 PO1	PO1 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO1	

Obiettivo operativo 03.01.07 BSC3 PO2	PO2 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4

Dirigenza/PO		
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO2	

Obiettivo operativo 03.01.08 BSC3 PO3	PO3– Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO3	

Obiettivo operativo 03.01.09 BSC3 PO4	PO4– Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO4	

Obiettivo operativo 03.01.10 BSC3 PO5	PO5– Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno

		2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO5	

Obiettivo operativo 03.01.11 BSC3 PO6	PO6– Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
Descrizione	Sviluppare le competenze direzionali mediante la partecipazione a specifici percorsi formativi in materia di smart working - 1) Smart leadership; 2) Intelligenza emotiva; 3) Esprimere la leadership attraverso la lettura di contesto e situazioni; 4) Prendere decisioni in contesti incerti e complessi -	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione ai percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO	n. percorsi formativi fruiti (in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/PO)	>=4
Tipo indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Soggetti coinvolti	Titolare PO6	

**OS 03.01 (BSC4) - Assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nell'ambito dell'attuazione delle norme di riordino delle funzioni degli Enti camerali (BSC4-Processi interni)
(Prospettiva BSC: BSC4-Processi interni)**

Obiettivo operativo 03.01.01 BSC4 DIR1	DIR 1 - CCNL della dirigenza delle funzioni locali: programmazione e direzione delle fasi applicative	
Descrizione	Programmazione e direzione delle fasi applicative del CCNL della dirigenza delle funzioni locali	
Risorse economiche	Costo del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione a specifico percorso formativo in materia di CCNL della dirigenza delle funzioni locali	n. percorsi formativi fruiti in materia di CCNL della dirigenza delle funzioni locali	>=1
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Documentazione agli atti dell'ufficio personale	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri con Ufficio personale	n. incontri tra Dirigente e Ufficio personale	>=1
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Convocazione incontri (posta elettronica)	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 1	

Obiettivo operativo 03.01.02 BSC4 PO1	PO 1 – Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI GENERALI	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno bimestrale del piano	Numero aggiornamenti	4
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 1	

Obiettivo operativo 03.01.03 BSC 4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI GENERALI	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti	
Soggetti coinvolti	Servizio AFFARI GENERALI	

Obiettivo operativo 03.01.04 BSC4 PO2	PO 2 – Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli uffici del Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno bimestrale del piano	Numero aggiornamenti	4
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 2	

Obiettivo operativo 03.01.05 BSC4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		

Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti
Soggetti coinvolti	Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI

Obiettivo operativo 03.01.06 BSC4 PO3	PO 3 – Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/ATTI SOCIETARI	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno bimestrale del piano	Numero aggiornamenti	4
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 3	

Obiettivo operativo 03.01.07 BSC4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE-ATTI SOCIETARI	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti	
Soggetti coinvolti	Servizio REGISTRO IMPRESE/ATTI SOCIETARI	

Obiettivo operativo 03.01.08 BSC4 PO4	PO 4 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/REA	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021

Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno bimestrale del piano	Numero aggiornamenti	4
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 4	

Obiettivo operativo 03.01.09 BSC4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGISTRO IMPRESE/REA	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti	
Soggetti coinvolti	Servizio REGISTRO IMPRESE/REA	

Obiettivo operativo 03.01.10 BSC4 PO5	PO 5 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno trimestrale del piano	Numero aggiornamenti	3
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 5	

Obiettivo operativo 03.01.11 BSC4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti	
Soggetti coinvolti	Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE	

Obiettivo operativo 03.01.12 BSC4 PO6	PO 6 - Programmazione flessibile delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	
Descrizione	Programmazione flessibile ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità mista (agile ed in presenza).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Predisposizione del piano delle attività da svolgere	Elaborazione e redazione del piano delle attività da svolgere entro la data prefissata	28/02/2021
Tipo indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Comunicazione del piano ai soggetti coinvolti	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento almeno bimestrale del piano	Numero aggiornamenti	4
Tipo di indicatore: efficacia		
Fonte indicatore	Comunicazione dell'aggiornamento ai soggetti coinvolti	
Soggetti coinvolti	Titolare PO 6	

Obiettivo operativo 03.01.13 BSC4	Realizzazione delle attività/procedure assegnate nell'ambito della struttura d'appartenenza - Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	
Descrizione	Garantire lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito organizzativo d'appartenenza, in un'ottica di ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Grado di realizzazione delle attività	% (attività realizzate/attività assegnate)	100%
Tipo indicatore:		

efficienza		
Fonte indicatore	Attività completate, piano delle attività e relativi aggiornamenti	
Soggetti coinvolti	Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	

Obiettivo operativo 03.01.14 BSC4	Implementazione sul fronte contabile delle nuove modalità di rendicontazione dei pagamenti effettuati tramite PagoPA, anche a fronte della possibile introduzione di ulteriori servizi digitali per il pagamento dei servizi camerali	
Descrizione	Implementazione sul fronte contabile delle nuove modalità di rendicontazione dei pagamenti effettuati tramite PagoPA, anche a fronte della possibile introduzione di ulteriori servizi digitali per il pagamento dei servizi camerali	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri sul tema, finalizzati all'introduzione delle nuove funzionalità	n. incontri sul tema, finalizzati all'introduzione delle nuove funzionalità	>=2
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Posta elettronica	
Elaborazione di uno studio di fattibilità relativo alla possibile introduzione di un sistema di pagamento on line tramite il sito	Elaborazione di uno studio di fattibilità relativo alla possibile introduzione di un sistema di pagamento on line tramite il sito entro la data	31/12/2021
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore efficienza	Posta elettronica	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari amministrativo-contabili	

**OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza
(Prospettiva BSC: BSC4-Processi interni)**

Obiettivo operativo 03.02.01 SG	SG - Svolgimento di attività e misure di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	
Descrizione	Realizzazione delle attività e misure individuate nel Piano di prevenzione della corruzione 2021-2023	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% di attività realizzate	% (attività realizzate/attività programmate)	100%
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Piano di prevenzione della corruzione 2021-2023, rilevazioni interne	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

Obiettivo operativo 03.02.02 T	Trasversale - Attuazione/implementazione delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza	
Descrizione	Attuazione/implementazione delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% di attività realizzate	% (attività realizzate/attività programmate)	100%
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Piano di prevenzione della corruzione 2021-2023, rilevazioni interne	
Soggetti coinvolti	Tutta la struttura	

Obiettivo operativo 03.02.03 SG	SG - Presentazione del Piano delle azioni positive 2021-2023 al Commissario straordinario	
Descrizione	L'obiettivo è finalizzato all'aggiornamento del Piano delle Azioni Positive per il triennio 2021-2023	
Risorse economiche	Costo del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del P.A.P. 2021-2023	Presentazione aggiornamento del P.A.P. (Piano delle Azioni Positive) 2021-2023 al Commissario straordinario	31/03/2021
Tipo di indicatore: efficienza		
Fonte indicatore	Raccolta ufficiale atti	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

Obiettivo operativo 03.02.04	Aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 e realizzazione delle azioni positive programmate	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive della Camera di commercio di Parma da sottoporre al Commissario straordinario, nonché alla realizzazione delle attività previste nel Piano stesso. Fase 1) stesura della bozza del P.A.P.; 2) realizzazione delle attività previste nel Piano	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% N. attività realizzate/ N. attività programmate Tipo indicatore: efficienza	% (N. attività realizzate/ N. attività programmate)	100%
Fonte indicatore	Raccolta ufficiale atti del Commissario, Sito internet istituzionale	
Soggetti coinvolti	Affari Generali	

Obiettivo operativo 03.02.05 PO1	PO 1 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	Aggiornamento del Registro dei trattamenti entro la data	30/06/2021
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO1	

Obiettivo operativo 03.02.06 PO2	PO 2 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	Aggiornamento del Registro dei trattamenti entro la data	30/06/2021
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO2	

Obiettivo operativo 03.02.07 PO3	PO 3 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	Aggiornamento del Registro dei trattamenti entro la data	30/06/2021
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO3	

Obiettivo operativo 03.02.08 PO4	PO 4 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	Aggiornamento del Registro dei trattamenti entro la data	30/06/2021
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO4	

Obiettivo operativo 03.02.09 PO5	PO 5 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	% Aggiornamento del Registro dei trattamenti	100%
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO5	

Obiettivo operativo 03.02.10 PO6	PO 6 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del Registro dei trattamenti Tipo indicatore: efficienza	Aggiornamento del Registro dei trattamenti entro la data	30/06/2021
Fonte indicatore	Rilevazione interna	
Soggetti coinvolti	Titolare PO6	

Obiettivo operativo 03.02.11 DIR 1	DIR 1 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	Direzione e coordinamento delle attività relative all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri tra Dirigenti e Posizioni organizzative Tipo indicatore: efficienza	n. incontri tra Dirigenti e Posizioni organizzative	>=1
Fonte indicatore	Convocazione incontri (posta elettronica)	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 1	

Obiettivo operativo 03.02.12 DIR 2	DIR 2 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	
Descrizione	Direzione e coordinamento delle attività relative all'aggiornamento del Registro dei trattamenti già impostato in precedenza, attività da portare avanti con la fondamentale collaborazione del DPO, dott. Arzarello.	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Incontri tra Dirigenti e Posizioni organizzative Tipo indicatore: efficienza	n. incontri tra Dirigenti e Posizioni organizzative	>=1

Fonte indicatore	Convocazione incontri (posta elettronica)	
Soggetti coinvolti	Dirigente Area 2	

3.3 – Analisi di genere e Piano delle azioni positive

La Camera di commercio di Parma ha adottato il Piano triennale delle azioni positive 2020-2022. Il documento è stato approvato con Deliberazione della Giunta Camerale n. 51 del 21/05/2020 e pubblicato sul sito istituzionale al seguente indirizzo:

<http://www.pr.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/azioni-positive/altri-contenuti-piani-triennali-delle-azioni-positive/?searchterm=azioni%20positive>

Il Piano delle Azioni Positive si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dall'Ente per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna". In particolare l'art. 48 prevede che ciascuna pubblica amministrazione predisponga un piano di azioni positive volto ad "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 positive che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche. Il D. Lgs. N. 150/2009, 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 che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerna, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. In tale contesto si segnala la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019 del 26 giugno 2019, con la quale sono state definite le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione della parità e delle pari opportunità. L'attenzione non si sofferma solo sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro ma anche sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro quale strumento utile per il raggiungimento di un tasso di occupazione compatibile con le responsabilità familiari e le esigenze della vita privata.

Per il triennio 2021-2023, l'Ente prevede di aggiornare il Piano, proseguendo nel porre in essere azioni volte a:

1. promuovere il ruolo e l'attività del Comitato Unico di Garanzia;
2. tutelare le pari opportunità;
3. favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di cura della famiglia;
4. pianificare la formazione sul contrasto di genere.

L'aggiornamento, oltre a comprendere l'analisi di genere del personale in servizio presso l'Ente, riporterà le finalità prioritarie triennali e le attività annuali, dando altresì atto dell'opportunità di sviluppare modalità che permettano il miglior raccordo tra Piano delle azioni positive e Piano della performance. Per approfondimenti sull'analisi di genere, sulle finalità prioritarie triennali e sulle attività annuali si rimanda al "Piano triennale delle azioni positive 2021-2023" che sarà pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente presumibilmente nel mese di marzo 2021.

Nel presente Piano della performance 2021-2023, nell'ambito dell'obiettivo strategico titolato "OS 03.02 - Prevenzione della corruzione e Trasparenza: ottimizzazione dei processi di gestione delle misure anticorruzione e per la trasparenza", sono inseriti tre specifici obiettivi operativi in tema di pari opportunità. Di seguito si attenzionano tali obiettivi operativi con relativi indicatori e target annuali (obiettivi già rappresentati graficamente nel paragrafo "3.0 - Albero della performance" e già dettagliati nel paragrafo "3.2 - Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi" del presente documento).

Obiettivo operativo individuale del Segretario Generale

Obiettivo operativo 03.02.03 SG	SG - Presentazione del Piano delle azioni positive 2021-2023 al Commissario straordinario	
Descrizione	L'obiettivo è finalizzato all'aggiornamento del Piano delle Azioni Positive per il triennio 2021-2023	
Risorse economiche	Costo del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Aggiornamento del P.A.P. 2021-2023 Tipo di indicatore: efficienza	Presentazione aggiornamento del P.A.P. (Piano delle Azioni Positive) 2021-2023 al Commissario straordinario	31/03/2021
Fonte indicatore	Raccolta ufficiale atti	
Soggetti coinvolti	Segretario Generale facente funzioni	

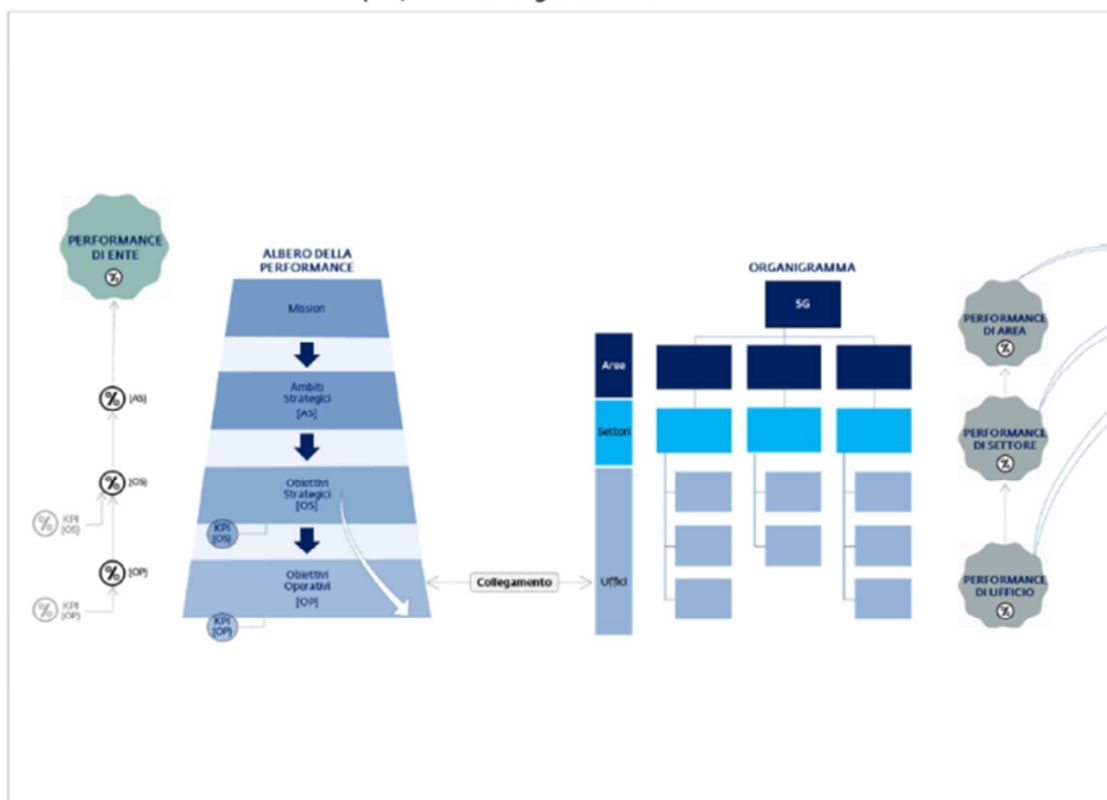
Obiettivi operativi

Obiettivo operativo 03.02.04	Aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 e realizzazione delle azioni positive programmate	
Descrizione	L'obiettivo mira all'aggiornamento del Piano triennale delle azioni positive della Camera di commercio di Parma da sottoporre al Commissario straordinario, nonché alla realizzazione delle attività previste nel Piano stesso. Fase 1) stesura della bozza del P.A.P.; 2) realizzazione delle attività previste nel Piano	
Risorse economiche	Costi personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
% N. attività realizzate/ N. attività programmate Tipo indicatore: efficienza	% (N. attività realizzate/ N. attività programmate)	100%
Fonte indicatore	Raccolta ufficiale atti del Commissario, Sito internet istituzionale	
Soggetti coinvolti	Affari Generali	

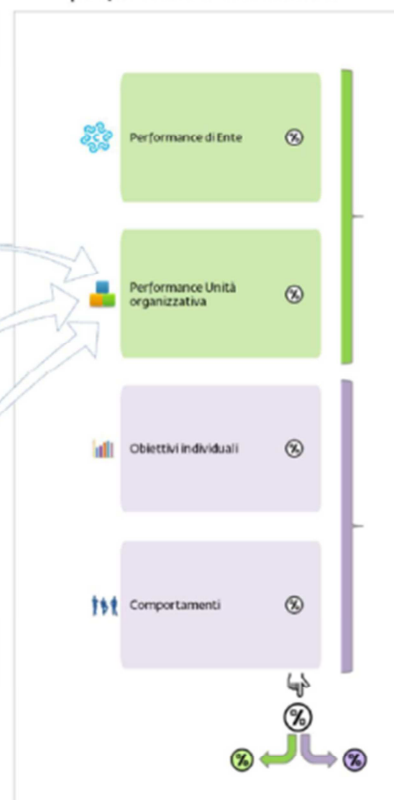
Obiettivo operativo 02.01.08	Imprenditoria femminile: partecipazione ai progetti di sistema implementati a valere sul "Fondo a sostegno dell'impresa femminile" (Legge di bilancio 2021)	
Descrizione	L'obiettivo ha ad oggetto la realizzazione di interventi di sostegno all'imprenditoria femminile, nel quadro delle disposizioni contenute nella Legge di Bilancio 2021 che prevedono l'istituzione di un nuovo Fondo impresa femminile, con una dotazione finanziaria di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022. L'intervento normativo prevede, per gli interventi di diffusione di cultura imprenditoriale tra la popolazione femminile o i programmi di formazione e orientamento, la possibilità di collaborazione del Sistema camerale e dei Comitati per l'imprenditoria femminile, con le Regioni e gli enti locali, oltre che le associazioni di categoria. Gli interventi saranno sviluppati nell'ambito di progettualità di sistema proposte a livello nazionale (Ucit / Mise) ovvero regionale (Ucer / RER).	
Risorse economiche	Costi del personale dedicato e di funzionamento	
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2021
Partecipazione a progetti di sistema a sostegno dell'imprenditoria femminile	Partecipazione a progetti di sistema a sostegno dell'imprenditoria femminile entro la data	31.12.2021
Tipo indicatore: qualità		
Fonte indicatori	Raccolta atti camerali - Gedoc	
Soggetti coinvolti	Servizio Affari economici	

4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Misurazione e valutazione della performance organizzativa



Misurazione e valutazione della performance individuale



La performance organizzativa

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Parma è articolata su **due livelli**:

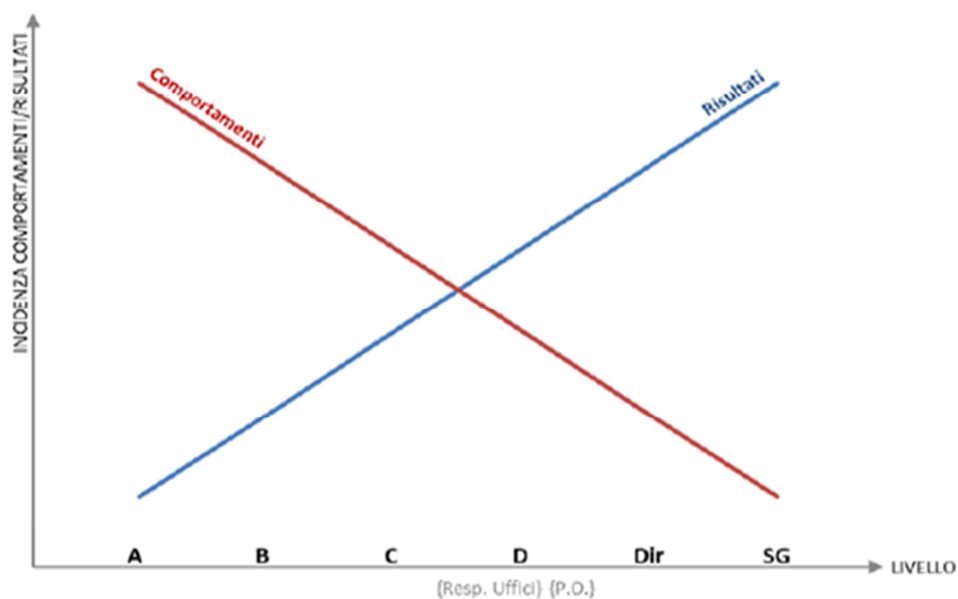
- **la performance complessiva dell'Ente**, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali d'intervento;
- **la performance di singole articolazioni dell'Ente** (Aree/Servizi/Uffici, Gruppi di lavoro temporanei costituiti per la realizzazione di progetti settoriali o trasversali), concernente il contributo che le stesse forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o agli obiettivi operativi afferenti alle diverse aree/unità organizzative/articolazioni (nel secondo).

La performance individuale

La performance individuale è costituita dall'insieme dei **risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio**.

Essa viene valutata diversamente in relazione a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali differenti.



Per un maggior dettaglio sulla performance organizzativa e individuale si rimanda al "Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Parma", pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente al seguente link: <http://www.pr.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

Di seguito si esplicitano **gli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative dell'Ente** (obiettivi già rappresentati graficamente nel paragrafo "3.0 - Albero della performance" e già dettagliati nel paragrafo "3.2 - Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi" del presente documento).

SEGRETARIO GENERALE FACENTE FUNZIONI – Dott.ssa Manuela Zilli

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 02.01.01 SG – Direzione interlocuzione e confronto finalizzati alla definizione di collaborazioni e alla programmazione di interventi a supporto del sistema delle imprese	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.01 BSC2 SG – Direzione e coordinamento delle fasi valutative e organizzative riguardanti i lavori di riqualificazione dell'impianto di riscaldamento e raffrescamento della sede camerale	
	OO 03.01.03 BSC3 SG – Lavoro agile: coordinamento delle attività volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile	
	OO 03.02.01 SG - Svolgimento di attività e misure di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	
	OO 03.02.03 SG - Presentazione del Piano delle azioni positive 2021-2023 al Commissario straordinario	

DIRIGENTE 1 - Dott.ssa Manuela Zilli

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.04 BSC3 DIR 1 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.01 BSC4 DIR 1 - CCNL della dirigenza delle funzioni locali: programmazione e direzione delle fasi applicative	
	OO 03.02.11 DIR 1 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

DIRIGENTE 2 – Dott.ssa Isabella Benecchi

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 01.01.01 DIR 2 – Registro Imprese / REA: pianificazione, monitoraggio e valutazione delle iniziative per migliorare il livello qualitativo dei servizi, favorendo l'integrazione dell'operatività delle unità organizzative e tutelandone le competenze distintive	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 02.01.02 DIR 2 - Ottimizzare la destinazione delle risorse economiche destinate a sostenere la competitività delle imprese e del territorio	
	OO 03.01.05 BSC3 DIR 2 – Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	
	OO 03.02.12 DIR 2 - Direzione e coordinamento attività in tema di adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 1 – Dott.ssa Paola Mezzadri

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.06 BSC3 PO1 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.02 BSC4 PO1 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI GENERALI	
	OO 03.02.05 PO1 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 2 – Dott.ssa Stefania Gabriele

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.07 BSC3 PO2 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.04 BSC4 PO2 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI AMMINISTRATIVO-CONTABILI	
	OO 03.02.06 PO2 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 3 – Dott. Andrea Mazza

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.08 BSC3 PO3 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.06 BSC4 PO3 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/ATTI SOCIETARI	
	OO 03.02.07 PO3 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 4 – Dott.ssa Stefania Morpanini

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.09 BSC3 PO4 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.08 BSC4 PO4 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGISTRO IMPRESE/REA	
	OO 03.02.08 PO4 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 5 – Dott.ssa Maria Simonini

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.10 BSC3 PO5 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.10 BSC4 PO5 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio AFFARI ECONOMICI E RELAZIONI ESTERNE	
	OO 03.02.09 PO5 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 6 – Sig. Giuseppe Matteucci

Obiettivi individuali	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obj
	OO 03.01.11 BSC3 PO6 - Partecipazione a percorsi formativi in materia di smart working dedicati alla Dirigenza/Posizioni organizzative	SUDDIVISIONE LINEARE
	OO 03.01.12 BSC4 PO6 - Programmazione “flessibile” delle attività/procedure di competenza degli Uffici del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	
	OO 03.02.10 PO6 - Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 e del D. Lgs. 196/2003 e smi in materia di gestione dei dati personali: aggiornamento Registro dei Trattamenti	

5. LAVORO AGILE: SITUAZIONE “AS IS” E POSSIBILI PROSPETTIVE FUTURE

La presente sezione si compone dei seguenti paragrafi:

INTRODUZIONE

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

- 1.1 – Il quadro normativo di riferimento
- 1.2 – L’avvio dello smart working nella fase emergenziale
- 1.3 – I numeri dello smart working
- 1.4 – La gestione dello smart working
- 1.5 – Vantaggi e criticità dello smart working
- 1.6 – Smart working e piano della performance

2. PROSPETTIVE FUTURE

- 2.1 – Spunti di riflessione per la pianificazione “a regime” dello smart working
- 2.2 – Conclusioni

INTRODUZIONE

Con l'emergenza Covid-19, il Lavoro Agile è diventato la “modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa” nella Pubblica Amministrazione. Da un giorno all'altro, i dipendenti pubblici si sono trovati a dover sperimentare un nuovo ed inedito modo di lavorare, in un contesto molto diverso da quello abituale, con la necessità di rivedere e riorganizzare le attività secondo logiche spesso lontane da quelle solite.

Oggi il lavoro agile, o smart working, è una forma innovativa di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, basato sull'assenza di vincoli orari o di spazio e un'organizzazione fatta di fasi, cicli e obiettivi.

In passato c'erano state alcune prime sperimentazioni dello Smart Working nella Pubblica Amministrazione, ma esse riguardavano per lo più progetti sperimentali, con il coinvolgimento di un numero esiguo di persone e la limitazione del lavoro a distanza a poche giornate nel corso del mese. I vantaggi di questa modalità lavorativa anche nel settore pubblico sono tuttavia riconosciuti, con possibili benefici che si estendono ben oltre la sfera individuale.

La sperimentazione massiva e repentina dello Smart Working ha sicuramente agito da forte stimolo per tutti i lavoratori, rendendo necessarie nuove competenze e favorendo la crescita professionale. Il potenziamento delle competenze digitali, ma anche il rafforzamento, più in generale, delle competenze trasversali hanno sicuramente rappresentato degli esiti positivi (talvolta inattesi) delle esperienze intraprese.

L'introduzione “forzata” del lavoro agile è stata un'occasione per comprendere le potenzialità di questo strumento ed ha offerto un'opportunità di analisi senza precedenti, al fine di capire e definire al meglio le necessità organizzative, i vincoli e le potenzialità di questa modalità lavorativa.

Facendo leva su di una vasta platea di lavoratori coinvolti, anche la Camera di Commercio di Parma ha deciso di sfruttare l'opportunità offerta, cercando di cogliere da questa esperienza conoscenze utili alla pianificazione futura.

Le difficoltà istituzionali nel processo di implementazione dello Smart Working hanno forzatamente incentivato un sistema virtuoso di riorganizzazione dal basso, anche a beneficio della qualità dei servizi all'utenza, che non solo sono stati mantenuti ai medesimi livelli di efficienza pre-emergenza, ma addirittura potenziati, specie in ambito digitale.

Il presente documento offre una panoramica su quello che è stato l'avvio emergenziale dello smart working nella Camera di Commercio di Parma, punto di partenza per elaborare alcune prime considerazioni istituzionali riguardanti gli assi strategici e le priorità per l'Ente. Nella prima parte è stata approfondita, da un punto di vista normativo ed amministrativo, la transizione allo Smart Working nel corso della fase emergenziale. In seguito, vengono presentate alcune sintetiche indicazioni, indirizzate a designare una prima ipotesi di linee guida per la programmazione futura.

Il testo che segue, infatti, non ha la pretesa di porsi come il POLA della Camera di Commercio di Parma, poiché le considerazioni e le riflessioni da mettere in campo in ordine alla predisposizione di un piano organizzativo del lavoro agile sono talmente tante e diversificate che il processo di adozione non può che essere graduale, considerando, tra l'altro, il perdurare dell'emergenza sanitaria. Inoltre, non si può prescindere dall'attuale assetto istituzionale che vede questa Camera guidata da un Commissario Straordinario e in attesa del completamento del processo di accorpamento con le Camere di Reggio Emilia e Piacenza.

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 – Il quadro normativo di riferimento

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* che con l’art. 14 *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”* stabilisce che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*.

La successiva 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”* disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza. Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art. 18 co. 5 del D.L. n. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n. 124/2015);
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione (Art. 87 comma 1 e 2 del D.L. n. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);

- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì', le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art. 263 comma 4-bis D.L. n. 34 del 19 maggio 2020, che modifica ulteriormente l'art. 14 della legge n. 124/2015);

- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, le cui disposizioni sono state prorogate, al momento, fino al 31/1/2021 con il successivo Decreto 23/12/2020);

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.

Con note del 18/12/2020 e del 14/01/2021 l'Unione Italiana delle Camere di Commercio ha fornito alcune indicazioni utili a predisporre una prima versione del POLA, nonché un perimetro delle valutazioni da compiere per la stesura “matura” del documento, annunciando la trasmissione di ulteriori “linee guida” nel corso dei prossimi mesi.

1.2 – L'avvio dello smart working nella fase emergenziale

Prima dell'emergenza sanitaria, questo Ente non aveva mai sperimentato le modalità di “lavoro agile” poiché dal 2014, anno di avvio della riforma delle Camere di Commercio, è stato coinvolto nel processo di accorpamento con le Camere di Reggio Emilia e Piacenza, tuttora in corso.

La generale situazione di incertezza che ne è derivata ha creato e continua a creare non poche difficoltà alle Camere sul fronte dell'operatività interna: non si dimentichi che fino al termine dell'iter di accorpamento, in attuazione del DM 16/2/2018 le unità di personale cessate e che cesseranno non possono essere sostituite, a causa del divieto normativo di procedere ad assunzioni di nuovo personale o all'utilizzo di lavoro flessibile con qualsiasi forma contrattuale. Un simile scenario ha scoraggiato ogni iniziativa sperimentale in ambito di smart working/telelavoro³,

³ In particolare, il piano per l'attuazione del telelavoro, approvato con determinazione del Segretario Generale n. 19 del 13/2/2013 prevedeva che l'Ente procedesse ad una ricognizione ad ampio raggio delle attività svolte, per poter valutare la possibilità di introduzione dell'istituto del telelavoro. A tale scopo, era stato programmato un percorso che potesse fornire gli elementi indispensabili a supportare le decisioni dell'Amministrazione: 1. Mappatura puntuale delle attività svolte; 2. condivisione dei risultati della mappatura con il Comitato Unico di Garanzia, le RSU e le OO.SS.; 3. individuazione, sulla base degli esiti della mappatura e delle proposte emerse negli incontri con l'organismo citato, delle attività maggiormente “telelaborabili”, caratterizzate cioè da buona autonomia, alta informatizzazione e scarsa interfunzionalità; 4. regolamentazione del telelavoro, con cui devono essere definite le linee guida dei progetti di sperimentazione, i criteri di individuazione dei dipendenti, le specifiche tecniche delle postazioni, gli adempimenti a carico del datore di lavoro e dei dipendenti. Al termine del 2014 i primi tre steps sono stati completati, con l'apporto del CUG, nel quale siedono rappresentanti di tutte le sigle sindacali che esprimono a loro volta l'RSU; inoltre erano stati ulteriormente specificati i contenuti del

nel timore di non riuscire ad assicurare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa con il personale (ridotto) rimasto⁴.

Ciononostante, la Camera di commercio di Parma ha potuto affrontare l'emergenza organizzativa avvantaggiandosi del fatto di avere già in uso strumenti informatici avanzati che consentono il lavoro da remoto, in primis la virtualizzazione dei server; inoltre Infocamere Scpa, società *in house* del sistema camerale, ha approntato da tempo strumenti e servizi che consentono ai dipendenti degli enti camerali di lavorare anche al di fuori del proprio ufficio, già in uso precedentemente da parte dei dirigenti, di alcuni capi servizio e degli addetti all'ufficio informatica.

Nello specifico, dei due tipi di servizi di gestione a distanza erogati da Infocamere, denominati VPN "Virtual Private Network" e VDI "Virtual Desktop Infrastructure", che permettono di accedere in sicurezza alla rete camerale da computer o tablet, tramite le normali connessioni internet, la Camera di commercio di Parma aveva già attivato in precedenza il secondo, che rappresenta la soluzione più sicura e flessibile per il lavoro in remoto, in quanto consente di replicare a distanza l'esatta configurazione della postazione utilizzata dal dipendente in ufficio.

L'Ente ha saputo adattarsi rapidamente ed in modo continuo e progressivo alle criticità via via emergenti per consentire la continuazione dell'erogazione dei servizi all'utenza in piena sicurezza, gestendo da remoto la quasi totalità delle attività e delle funzioni, con una perdita di efficienza relativamente contenuta. Giova sottolineare che la macchina organizzativa, della quale sono state necessariamente riviste le modalità di lavoro in ottica flessibile, ha potuto beneficiare della disponibilità dei dipendenti all'utilizzo della propria strumentazione informatica e delle connessioni internet domestiche, fatto che ha consentito all'ufficio informatica di predisporre postazioni di lavoro da remoto con notevole rapidità.

1.3 – I numeri dello smart working

A seguito della dichiarazione dello stato di emergenza e coerentemente con le indicazioni normative dei decreti-legge emanati dal Governo e le indicazioni fornite dalle successive Direttive nazionali ai fini della prevenzione e del contenimento della diffusione dell'infezione da Covid-19, l'Ente è intervenuto nel disciplinare l'organizzazione delle proprie attività recependo le direttive nazionali in merito al lavoro agile adottando, in particolare, i seguenti provvedimenti del Segretario Generale f.f.:

- disposizione gestionale n. 2 del 09/03/2020, con la quale è stato autorizzato allo smart working un primo significativo contingente di dipendenti;

percorso successivo.

⁴ A fronte della fase di stallo sopra evidenziata, in attuazione del menzionato decreto 16/2/2018 è stato emanato il decreto 7 marzo 2019 con il quale il Ministero dello Sviluppo Economico, su proposta di Unioncamere, ha ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della Legge 580/1993 e s.m.i. e, in sede di prima attuazione del comma 4, lett. a-bis) dell'art. 18 della medesima Legge, gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali di cui al medesimo articolo 2. Ne è seguita una nuova codifica da parte di Unioncamere italiana dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale, contenuta nella mappa dei processi. Deve essere messo in evidenza inoltre che la riforma del sistema camerale ha introdotto alcune nuove funzioni istituzionali amministrative ed economiche relative alla gestione dei Punti Impresa Digitale e dell'orientamento al lavoro e alle professioni e che è in fase di avvio anche un'ulteriore attività riguardante l'Organismo di Composizione delle Crisi di Impresa.

- disposizione gestionale n. 3 del 17/03/2020 con la quale sono stati contingentati ulteriormente gli accessi degli utenti alla sede camerale, anche al fine di preservare la salute dei dipendenti pubblici che ivi prestano servizio;
- disposizione gestionale n. 4 del 24/03/2020 con la quale si è disposto che l'attività lavorativa è svolta in via ordinaria in modalità remota, per ridurre al minimo il personale presente in servizio, e conseguentemente l'autorizzazione allo smart working è stata estesa alla maggior parte dei dipendenti camerale, usufruendo delle modalità messe a disposizione da Infocamere Scpa, società di informatica *in house* del sistema camerale;
- disposizione gestionale n. 7 del 04/06/2020 che, a seguito del DPCM 17 maggio 2020 e del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, nel ribadire le indicazioni già fornite con le precedenti disposizioni, al fine di assicurare il necessario supporto alla ripresa delle attività produttive, industriali e commerciali, garantendo nel contempo la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e degli utenti, aggiornava le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, dando atto fra l'altro dell'avvenuta sanificazione degli ambienti di lavoro per permettere un rientro del personale graduale e modulare a partire dal 08/06/2020;
- disposizione gestionale n. 8 del 31/08/2020 con la quale è stata disposta la proroga delle misure organizzative individuate con propria disposizione gestionale n. 7 del 4/6/2020 fino al 14 settembre 2020 compreso;
- disposizione gestionale n. 9 dell'11/9/2020 che ha adottato misure organizzative di tipo trasversale fino al 18/09/2020, prevedendo la presenza di personale in sede non superiore al 50%;
- disposizione gestionale n. 10 del 18/09/2020 che ha confermato fino al 16/10/2020 l'applicazione delle necessarie modalità organizzative finalizzate a garantire una presenza di personale, che non svolge attività da rendere necessariamente in presenza, non superiore al 50%;
- disposizione gestionale n. 11 del 19/10/2020 che ha confermato le misure organizzative della disposizione n. 10 del 18/09/2020 anche per il periodo successivo;
- disposizione gestionale n. 12 del 13/11/2020 che ha disposto, in previsione dell'atteso downgrading della valutazione del grado di rischio di diffusione del contagio nel territorio regionale, un ulteriore incremento del lavoro agile, pur nel rispetto del livello qualitativo dei servizi erogati all'utenza, implementando nel contempo il servizio di prenotazione *on line* degli appuntamenti.

In occasione della compilazione del questionario di "Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni (periodo 1 maggio-15 settembre 2020)" su iniziativa della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica sono state elaborate le prime evidenze quantitative sull'adesione dello Smart Working.

Nella tabella che segue sono riassunti i dati aggregati del personale in smart working e in sede, dall'inizio dell'emergenza ad oggi:

	Personale in lavoro agile		Note	Personale sempre in sede	
	Maschi	Femmine		Maschi	Femmine
1-16 Marzo* 2020	0	16	Nessun rientro in sede	11	25
17-31 Marzo* 2020	3	23	Nessun rientro in sede	8	18
Aprile 2020	7	34	Nessun rientro in sede	4	6
Maggio 2020	8	39	Nessun rientro in sede	3	1
Giugno 2020	8	39	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Luglio 2020	8	39	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Agosto 2020	8	38	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Settembre 2020	8	38	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Ottobre 2020	8	38	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Novembre 2020	8	38	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Dicembre 2020	8	38	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	1
Gennaio 2021	8	36	Regime Misto con 1/2 giorni a settimana in presenza	3	2

* Tenuto conto delle disposizioni normative adottate per la gestione dell'emergenza sanitaria Covid-19, il mese di marzo 2020 è stato diviso convenzionalmente in relazione all'entrata in vigore del dl 18/2020.

Il personale complessivamente in servizio presso la Camera di Commercio di Parma al 1 gennaio 2020 era pari a 53 dipendenti (11 uomini e 42 donne). Tra il 01/02/2020 e il 01/01/2021 sono state poste in quiescenza quattro unità di personale di sesso femminile. Attualmente, il personale in servizio è pari a 49 dipendenti (11 uomini e 38 donne)⁵.

⁵ Come accennato sopra, le unità di personale cessate non potranno essere sostituite in quanto, nelle more della conclusione del processo di accorpamento con le Camere di Piacenza e Reggio Emilia, in attuazione delle disposizioni normative di riforma del sistema camerale, e fino all'esito delle procedure di accorpamento tra Enti del sistema camerale, sono vietate le assunzioni di nuovo personale, con qualsiasi forma contrattuale. Si deve pertanto considerare che la consistenza attuale di personale è il risultato di una decrescita quantitativa per difetto di turn-over avvenuto negli ultimi anni a seguito delle normative che hanno impedito nuove assunzioni.

La semplificazione procedurale ha previsto una deroga dagli accordi individuali, la dispensa dagli obblighi informativi previsti dalla disciplina ordinaria sul lavoro agile e la possibilità che il lavoratore utilizzi i propri strumenti di lavoro. Così, nei primi mesi dell'emergenza, l'adozione del lavoro agile è stata piuttosto rapida: si è passati dalle 16 unità di metà marzo fino alla quasi totalità dei dipendenti in aprile/maggio.

A partire da giugno 2020, le attività lavorative sono state portate avanti con una modalità mista (ad esempio 2 giorni in ufficio, 3 giorni in Smart Working), sempre nel rispetto di quanto stabilito via via dalle normative nazionali e, nel contempo, dalle indicazioni pervenute da Unioncamere Nazionale.

Successivamente, per la gestione delle "fase 2" dell'emergenza, si è ritenuto necessario rivedere i contingenti di personale in smart working, garantendo che la media del personale impiegato nelle attività lavorative da remoto non fosse inferiore al 50%. Allo scopo è stata adottata una soluzione di tipo trasversale, con presenze giornaliere in tutti i Servizi e alternanza dei dipendenti addetti.

L'ultima disposizione gestionale vigente ha disposto un ulteriore incremento del lavoro agile, nei limiti in cui le modifiche organizzative consentano di mantenere il livello quali-quantitativo dei servizi attualmente erogati all'utenza.

In ultima analisi, i dati aggregati sui numeri delle presenze, rilevati dal 14 settembre scorso in poi, indicano che la percentuale di personale in sede si attesta mediamente attorno al 43% dei lavoratori totali.

1.4 – La gestione dello smart working

Per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, l'Ente ha utilizzato gli strumenti gestionali e contrattuali previsti dall'art. 87, comma 3, del D.L. n. 18/2020 e dalla Circolare n. 2/2020: per i casi nei quali *"non sia possibile ricorrere al lavoro agile, anche nella forma semplificata di cui al comma 1, lett. b), le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva. Esperite tali possibilità le amministrazioni possono motivatamente esentare il personale dipendente dal servizio."*

L'Ente ha provveduto, inoltre, ad aggiornare il proprio Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) per affrontare la nuova situazione emergenziale, adottando specifici documenti per le misure di contingentamento dell'accesso del personale e l'utilizzo del lavoro agile, sempre in costante coordinamento con il medico competente e il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione.

E' stata inoltre condotta la valutazione del rischio stress lavoro correlato riproponendo il percorso metodologico delle linee guida INAIL di analisi degli indicatori oggettivi (eventi sentinella, di contenuto e di contesto), il cui esito, con riferimento al triennio 2017, 2018, 2019, non ha evidenziato particolari condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress correlato al lavoro.

Gli orari di apertura al pubblico sono stati sempre mantenuti inalterati, compresa l'apertura a orario continuato del giovedì, pur in un contesto di gestione "per appuntamento", come richiesto dalla normativa per il contenimento del contagio.

La riduzione della mobilità è stata compensata, perlomeno nei desiderata, da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, reso possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale. Le riunioni/incontri tra Dirigenti/PO/Dipendenti sono stati realizzati "a distanza" usufruendo della piattaforma di comunicazione on-line *Google Meet* in dotazione all'Ente, senza significative ricadute negative sul livello di comunicazione e interscambio di informazioni tra le varie figure lavorative.

Questa modalità non convenzionale di svolgimento delle riunioni presenta sì qualche limite rispetto alla modalità in presenza: nei gruppi misti (composti da una parte di dipendenti che opera in presenza e da una parte che lavora a distanza) l'evidente centralità organizzativa della comunicazione rischia tuttavia di evidenziare comportamenti ordinari anomali o errati, o di creare distorsioni dei flussi informativi (ridondanza di dati/informazioni, intempestività della

comunicazione, scelta di modalità comunicative non adeguate al fine da raggiungere, troppo informali o troppo formali); tuttavia sono stati riscontrati anche dei vantaggi: la riduzione dei tempi necessari all'organizzazione, l'assenza di sovrapposizioni, la possibilità di integrare la discussione con commenti rilasciati in chat e la possibilità di ampliare agevolmente la platea di destinatari anche a colleghi delle camere limitrofe, creando utili occasioni di confronto.

Durante il lockdown sono stati attivati svariati percorsi formativi *on line* su temi trasversali (quali, ad esempio, la trasparenza, la privacy, la sicurezza sul lavoro, la gestione dei documenti sulla piattaforma GEDOC, ecc.) per tutto il personale e su altri più specifici, destinati ad alcune categorie di lavoratori. In questo modo, si è colta l'opportunità di implementare le competenze generali dei dipendenti, sfruttando il periodo "forzato" di permanenza tra le mura domestiche.

Le linee telefoniche interne sono state deviate sui dispositivi telefonici personali dei dipendenti, impostando anche ulteriori trasferimenti di chiamata verso i dipendenti deputati alla sostituzione dei colleghi assenti.

Questo ha consentito di gestire abbastanza agevolmente le numerose chiamate provenienti dall'utenza esterna, volte principalmente a richiedere prestazioni su appuntamento o informazioni sugli orari di apertura o ancora sullo stato di avanzamento delle pratiche.

Dall'inizio dell'emergenza sanitaria è stato messo al servizio dell'utenza e pubblicizzato sul sito istituzionale l'indirizzo mail centralino.cciaaparma@pr.camcom.it, con lo scopo di raccogliere le richieste di coloro che trovavano le linee occupate. La casella è stata costantemente presidiata e le comunicazioni smistate agli uffici competenti con sollecitudine.

A partire dal 1 luglio 2020 la Camera di commercio ha messo a disposizione il portale SARI - Supporto Specialistico Registro Imprese. Il servizio consente di accedere in autonomia a tutte le informazioni necessarie per la predisposizione delle pratiche telematiche (sia dal punto di vista della compilazione del modello, sia dal punto di vista dei documenti da allegare, dei termini da rispettare e dei riferimenti normativi) ed eventualmente, una volta consultato il portale, di interagire con il Registro Imprese, inviando quesiti attraverso un *webform* guidato.

Sempre a partire da luglio 2020 è entrata pienamente a regime la gestione "cashless" dei pagamenti.

Prima della fine del 2020 è stato, altresì, attivato il servizio di prenotazione on line per l'espletamento delle seguenti procedure:

- Bollatura libri sociali, registri e formulari
- Firma digitale e cns
- Carte cronotachigrafiche
- Marchi e Brevetti
- Protesti cambiari.

Con Determinazione d'urgenza del Presidente n. 12 del 31/07/2020, ratificata con Deliberazione di Giunta n. 88 del 11/09/2020, è stato predisposto un efficace Sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*), inteso come strumento mirato a valutare e migliorare la qualità dei servizi erogati, tenendo conto del punto di vista fondamentale dei cittadini-utenti. Lo strumento è presente e attivo sul sito istituzionale a partire dal 01/09/2020.

Su fronte della semplificazione e automatizzazione delle procedure interne è stato adottato il sistema di rilevazione delle presenze SIPERT, fornito da Infocamere. Oltre alla rilevazione delle presenze tramite badge magnetico, l'applicativo prevede, tra l'altro, che ogni dipendente gestisca direttamente il proprio cartellino inserendo, in via telematica, richieste per permessi, ferie, congedi, straordinari, ecc., in sostituzione delle giustificativi cartacei. Il Sistema è entrato a regime in data 01/08/2020, preceduto da incontri formativi in e-learning usufruiti da tutto il personale.

Per quanto riguarda la rendicontazione dell'attività svolta in modalità Smart Working è stata adottata la scelta di far compilare ad ogni dipendente, a fine settimana, una scheda rendicontativa delle attività assegnate destinata al proprio responsabile, successivamente sottoposta a validazione da parte del Dirigente di riferimento. Tali schede sono monitorate con cadenza settimanale dai responsabili di servizio, i quali hanno la possibilità di intervenire tempestivamente nei casi di difficoltà/inefficienza.

1.5 – Vantaggi e criticità dello smart working

Il bilancio complessivo dell'esperienza di Smart Working in fase emergenziale è piuttosto positivo. Nonostante le difficoltà iniziali, legate al fatto di dover affrontare e gestire una situazione inedita rispetto al passato, l'Ente ha saputo reagire rapidamente, impostando e avviando in tempi molto ristretti le attività da svolgere nella modalità di lavoro agile. Tale valutazione positiva è dettata inoltre dal fatto che l'Ente, soprattutto dopo una necessaria fase di adattamento e assestamento, è riuscito a garantire pienamente l'erogazione dei servizi cui è deputato.

Si ritiene, inoltre, che la struttura organizzativa della Camera, con una catena di comando relativamente corta (SG, dirigenti, PO), abbia facilitato la pianificazione delle attività in Smart Working.

Aspetti positivi/benefici del lavoro agile

Soddisfazione dell'utenza. La gestione da remoto di alcune tipologie di attività ha permesso di garantire una maggiore continuità dei servizi offerti, oltre ad abbattere i costi/tempi di spostamento e attesa degli utenti. La Camera ha continuato ad essere vicina ad imprese e cittadini e ciò ha inciso sul grado di soddisfazione dell'utenza, poiché nessuna critica o lamentela è stata registrata dal sistema di *customer satisfaction* presente sul sito⁶. Anzi, il motore di ricerca mondiale *Google* ha registrato diverse recensioni positive, in particolar modo nell'ultimo periodo.

Mantenimento del contatto/relazione con l'utenza. Il lavoro agile ha permesso di mantenere contatti continui con gli utenti, senza particolari disfunzioni, durante il periodo del *lockdown*. Va detto, inoltre, che la struttura si è evoluta anche in relazione alle esigenze dell'utenza, mettendo in campo diverse iniziative volte a una maggiore digitalizzazione dei servizi, per dare risposte "in tempo reale" anche a quella fetta di pubblico più incline all'utilizzo della tecnologia.

Miglioramento del clima interno. È stata rilevata una maggiore partecipazione da parte dei dipendenti che hanno compreso l'importanza del mantenimento dei rapporti di gruppo e della stretta collaborazione.

Responsabilizzazione e sviluppo di maggiore autonomia nei dipendenti. Sembra che, dopo l'iniziale spaesamento, sia succeduta una fase di assestamento/adeguamento e un naturale adattamento ed interiorizzazione da parte dei dipendenti alle logiche proprie dello Smart Working (come, ad esempio, lavorare per obiettivi, adattarsi in modo flessibile alle esigenze organizzative, svincolarsi dagli orari di ufficio considerati in modo rigido, ecc.).

Maggiore flessibilità. Oltre alla riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro, in alcuni casi, soprattutto lavoratori con figli in età scolastica ed impegnati con la didattica a distanza, la flessibilità oraria concessa dallo Smart Working ha permesso di gestire in autonomia i carichi e i tempi di lavoro, distribuendolo nelle ore pomeridiane/serali, talvolta aumentando il rapporto di fiducia con l'utenza.

Maggiori occasioni di condivisione e miglioramento dei processi comunicativi. Lo Smart Working ha permesso una maggiore condivisione delle decisioni e una maggiore interazione comunicativa tra colleghi, dal momento che ha costretto ad avere più spesso del solito (tramite le chiamate o videochiamate di gruppo) dei momenti di confronto collettivo, prassi che magari in ufficio non avvenivano in modo sistematico.

⁶ La sezione "Esprimi la tua opinione" rivolta a tutti gli stakeholders, è stata attivata dal 01/09/2020, proprio al fine di verificare l'impatto sull'utenza delle modifiche organizzative apportate.

Criticità del lavoro agile

Difficoltà psicologiche che hanno imposto un cambiamento improvviso in un contesto di per sé stressante per la pandemia in corso.

La velocità del cambiamento. La rapidità con cui si è evoluta la situazione al momento dello scoppio della pandemia e del conseguente *lockdown* è stata un'ulteriore sfida per l'Ente, che si è trovato a dover riorganizzare in tempi molto ristretti le proprie attività secondo una modalità di lavoro inedita. L'esigenza di rapidità imposta dall'emergenza ha infatti "distorto" le condizioni di partenza per l'attivazione dello Smart Working, comportando uno sforzo per l'Ente maggiore rispetto a quello che avrebbe sostenuto in una situazione di normalità.

Inadeguatezza della strumentazione tecnologica personale e deficit digitale. La dotazione tecnologica che i singoli lavoratori hanno messo a disposizione da casa è risultata talvolta inadeguata. Sono stati rilevati problemi relativi sia alla velocità della connessione internet (soprattutto per chi abita in zone "periferiche", dove non ci sono infrastrutture sufficientemente abilitanti), sia ai dispositivi/strumenti informatici.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, si sottolinea però che, grazie agli interventi dell'ufficio informatica volti a creare un *digital workplace* adeguato, molte delle criticità iniziali sono state risolte e che, con il passare del tempo, le attività in Smart Working sono risultate via via più fluide ed efficaci.

Con Determinazione del Dirigente dell'Area Affari Generali n. 85 del 14/10/2020 l'Ente ha provveduto all'acquisto di 15 pc portatili sia per procedere alla sostituzione di computer desktop obsoleti, sia per l'assegnazione di alcuni di essi a personale in smart working sprovvisto di attrezzature proprie o di attrezzature adeguate. In vista di un eventuale futuro consolidamento dello smart working, l'Amministrazione ha stanziato risorse utili per l'acquisto di nuovi pc portatili.

Criticità legate alla tutela della privacy, dovute soprattutto all'uso delle linee telefoniche private da parte dei dipendenti per le attività di contatto con l'utenza.

Difficoltà di conciliazione tra l'attività lavorativa e i tempi familiari. Tale difficoltà si lega soprattutto alla mancanza di spazi casalinghi idonei a consentire uno svolgimento non disturbato dell'attività lavorativa, all'interferenza di familiari e figli, alla sovrapposizione dei tempi di lavoro con le attività lavorative e/o scolastiche degli altri componenti della famiglia.

Difficoltà di gestione/coordinamento/monitoraggio delle attività dei singoli da parte dei responsabili. A distanza è più difficile avere il polso della situazione, soprattutto laddove manca il fare squadra anche quando si lavora con la modalità tradizionale in presenza.

1.6 – Smart working e piano della performance

Dal punto di vista lavorativo, le ricadute positive dello Smart Working si associano soprattutto ad un miglioramento delle competenze personali, in particolare con riferimento a quelle digitali ma anche, indirettamente, a quelle trasversali.

Il lavoro agile, pertanto, entra da quest'anno a far parte degli obiettivi del piano della performance, da una duplice prospettiva: il monitoraggio delle attività svolte, con annessa revisione del Sistema di Valutazione e misurazione della performance, e la formazione specifica sul tema di tutto il personale coinvolto (compresi Dirigenti e PO).

Sulla scorta del modello base di relazione settimanale elaborata dai dipendenti, è stata messa a punto una scheda di monitoraggio attività sui dati quantitativi e qualitativi relativamente ai carichi di lavoro effettivamente svolti, sia in sede che da remoto. Inizialmente la scheda è stata somministrata, in via "sperimentale", a un ridotto numero di dipendenti. La sperimentazione ha dato esito positivo e così si è deciso di formalizzarne l'introduzione in un obiettivo specifico.

L'obiettivo mira a monitorare le attività svolte dal personale camerale in modo "uniforme" e funzionale alla compilazione del timesheet "Kronos" (applicativo integrato Unioncamere), attraverso l'introduzione di un Sistema strutturato di auto-monitoraggio delle attività (svolte in

presenza e in lavoro agile) mediante utilizzo di specifico file articolato in base alla mappa dei processi Unioncamere/Kronos. L'effettiva messa in uso del Sistema tende da un lato ad accrescere la consapevolezza di modi e tempi di lavoro individuale e, dall'altro, risponde all'esigenza di ottemperare alle disposizioni in tema di prevenzione della corruzione/trasparenza (pubblicazione in Amministrazione trasparente/Servizi erogati/Costi contabilizzati) e di monitoraggio della prestazione dello smart worker dal punto di vista qualitativo e quantitativo.

A questo percorso di "monitoraggio" si aggiunge anche l'obiettivo, specifico delle PO, sulla programmazione "flessibile" ed assegnazione al personale del Servizio delle attività/procedure programmate. Scopo dell'obiettivo è quello di una ottimizzazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile ed in presenza relativamente al coordinamento delle attività preparatorie, relazionali, valutative e organizzative volte a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile, in linea con le disposizioni che verranno via via emanate al riguardo; a tale obiettivo fa da contraltare la realizzazione da parte dei dipendenti assegnati al Servizio, di dar corso alle attività assegnate, facendo leva sullo sviluppo dell'autonomia e sulla corrispondente responsabilizzazione, nonché sull'applicazione e miglioramento delle conoscenze tecniche, soprattutto con riferimento alle competenze digitali.

Per quanto riguarda la formazione specifica, tutto il personale, compresi Dirigenti e PO, è stato iscritto alla "Linea formativa 2 "Smart working o distance working? – II annualità", organizzata da Sì.Camera e fruibile da remoto, con un duplice obiettivo: accompagnare il personale in questa delicata fase di cambiamento, professionale e personale, fornendo supporto e *coaching* per organizzare al meglio il proprio operato e minimizzare le difficoltà insite nel prendere confidenza con le nuove modalità di lavoro richieste, e nel contempo facilitando l'acquisizione della consapevolezza che i comportamenti necessari ad esprimere efficacemente le competenze professionali stanno cambiando rapidamente. Per Dirigenti e PO la focalizzazione è mirata a sviluppare le competenze direzionali necessarie a gestire in modo flessibile questa fase di cambiamento organizzativo, migliorando le *soft skills* indispensabili a gestire efficacemente un team misto, in presenza e da remoto, prima fra tutte la capacità di presidiare adeguati ed efficaci flussi comunicativi.

Si prevede, infine, l'aggiornamento del Sistema di valutazione e misurazione della performance, attraverso l'introduzione della "Comunicazione" da remoto quale fattore di valutazione, intesa come capacità di porre in essere una comunicazione tempestiva, efficace (chiara/non ambigua, sintetica ma comprensibile), multicanale (che utilizza tutti i mezzi impiegabili: telefono, posta elettronica, messaggi tramite i "gruppi" sull'applicazione smartphone denominata WhatsApp, altro), individuando di volta in volta quelle più funzionali al rapido raggiungimento dell'obiettivo avendo presente i diversi possibili piani di "ufficialità" della comunicazione. Tale proposta di variazione e le motivazioni che la rendono opportuna sono state ampiamente illustrate all'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV dell'Ente nella seduta del 25 gennaio u.s. In particolare, l'OIV ha condiviso l'introduzione, tra i fattori di valutazione dei comportamenti del personale, del fattore "Comunicazione", come sopra declinata in coerenza con i nuovi strumenti informatici.

2. PROSPETTIVE FUTURE

2.1 – Spunti di riflessione per la pianificazione “a regime” dello smart working

Il Consiglio dei Ministri, nella riunione del 13 gennaio 2021, ha deliberato la proroga dello stato di emergenza fino al 30 aprile, adottando nuove misure per il contenimento del contagio fino al 5 marzo. Ciò lascia supporre che per alcuni mesi il lavoro agile continuerà ad essere una misura per arginare il contagio da Covid-19. Nel frattempo, e in attesa di ulteriori indicazioni dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio, l'Ente intende portare avanti tutte le opportune valutazioni e considerazioni per arrivare a un Piano organizzativo del lavoro agile che detti criteri, regole, percorsi e fasi per una applicazione svincolata dall'emergenza sanitaria. Una volta superata l'emergenza, si potranno tradurre in impegni concreti quelli che in questa fase vengono declinati come intenti.

Quali indicazioni trarre dall'esperienza fatta? Quali sono le necessità specifiche dell'organizzazione e quali sono, invece, i bisogni dei lavoratori? Quali sono state le principali evidenze emerse? Che cosa ha messo in luce l'esperienza fatta? Quali sono i fattori di cui tener conto per la definizione di un documento programmatico? Quali indicazioni per la programmazione futura?

Per rispondere a queste domande, fondamentali per un'eventuale messa a sistema dello smart working, l'Ente dovrà approfondire numerosi aspetti.

Per quanto riguarda la raccolta degli elementi utili alla pianificazione dello Smart Working “a regime”, il processo di acquisizione delle informazioni parte dall'esperienza svolta, ma declina le dimensioni di valutazione in base all'ipotesi di applicazione futura. Le considerazioni da fare hanno ricadute su tre aspetti principali: l'utenza, l'Ente e i dipendenti.

L'utenza

Necessità di una distinzione sulla base della tipologia di utenza. Oltre alla tipologia delle attività, bisognerebbe anche tenere conto della tipologia di utenza con cui è possibile o meno rapportarsi a distanza. Potrebbero esserci particolari difficoltà con gli stranieri che non padroneggiano ancora bene la lingua, con persone con disabilità e, più in generale, con utenti più fragili che hanno bisogno di un supporto ed un affiancamento più strutturato. Pertanto sarebbe opportuno attuare una distinzione della tipologia dei servizi erogabili da remoto o in presenza, tenendo conto di volta in volta anche delle caratteristiche dell'utente finale.

Necessità di tenere conto delle esigenze dell'utenza. Sarebbe utile cercare un *feedback* anche da parte dell'utenza riguardo il livello di soddisfazione, eventuali esigenze, difficoltà e aspetti positivi relativamente ai servizi erogati a distanza. L'Ente ha già messo a disposizione il servizio di *Customer Satisfaction* sul sito istituzionale che potrebbe essere rivisto e/o potenziato.

Opportunità di ampliare e migliorare la relazione con l'utenza. Lo Smart Working potrebbe essere sfruttato per svolgere valutazioni in ordine alla fascia oraria dedicata al pubblico, garantendo la necessaria disponibilità e continuità del servizio. In tal modo anche il rapporto con l'utenza potrebbe beneficiarne.

Potenziali benefici per imprese e professionisti.

Anche in considerazione della *mission* istituzionale dell'Ente, porre in essere interventi mirati per guidare l'utente a familiarizzare e approcciarsi agli strumenti digitali e a sviluppare competenze

digitali, può essere inizialmente faticoso, ma restituisce, nel tempo, una rinnovata dimestichezza e competenza e quindi favorisce un aumento della cultura digitale d'impresa.

L'Ente

Necessità di una riflessione metodologica. Per fare un salto di qualità rispetto alla fase emergenziale servirebbe una definizione chiara degli obiettivi/finalità dello Smart Working. Inoltre, occorre opportunamente "tarare" questa nuova modalità di lavoro e attivarne una *governance* adeguata (in questo senso Unioncamere ha precisato che produrrà, dopo un periodo di confronto con alcune Camere di commercio, approfondimenti e suggerimenti).

Valutazione dell'ulteriore potenziamento della dotazione informatica. Per il futuro occorrerà valutare l'adeguatezza della dotazione software e hardware minima per i dipendenti già avviata nel 2020, per definire un piano dei fabbisogni funzionale al livello di sviluppo atteso dello smart working.

Ulteriore dematerializzazione dei documenti. Valutare questa possibilità, laddove applicabile, in modo da consentire, a regime, la disponibilità di un maggior numero di pratiche digitali che possono essere agevolmente gestite da remoto.

Maggiore alfabetizzazione informatica degli operatori. Su questo aspetto l'Ente si sta attivando con la formazione specifica sullo smart working e l'affiancamento per i dipendenti con qualche difficoltà sul fronte tecnologico. Si tratta quindi di un aspetto già noto e in fase di adeguamento.

Necessità di una distinzione tra le tipologie di lavoro e/o servizi adatti/inadatti allo Smart Working.

Nell'attuare questa distinzione sarà opportuno tenere conto delle esigenze dell'utenza e delle caratteristiche intrinseche delle attività stesse. In linea generale, si può dire che si prestano allo Smart Working gli adempimenti/procedure amministrative, le attività di *back-office*, le attività che hanno a che fare con l'attivazione e il mantenimento dei rapporti con le aziende e tutte quelle funzioni che non implicano la consultazione continua di documenti cartacei. Non si prestano al lavoro agile, invece, la maggior parte delle attività di sportello, connesse all'orientamento, consulenza, accompagnamento, che necessitano di un contatto diretto con l'utenza. Su questo fronte occorrerà valutare la promozione, finalizzata all'ulteriore sviluppo, della gestione del lavoro su appuntamento.

Agli inizi della fase emergenziale e durante il *lockdown*, la modalità di lavoro agile ha interessato la quasi totalità del personale. Sono rimasti esclusi i lavoratori incaricati di attività giudicate essenziali o indifferibili per le quali è stato necessario garantire costantemente un presidio presso il luogo di lavoro. Dette attività, elencate nella disposizione gestionale n. 4 del 24/03/2020, sono le seguenti:

1. certificati d'origine
2. visti per l'estero e carnet
3. vidimazione dei libri contabili
4. rilascio carte tachigrafiche
5. rilascio di certificati e visure registro delle imprese, ove non da remoto
6. firma digitale
7. deposito brevetti
8. cancellazione protesti.

Appare ragionevole che in una versione "matura" del POLA le funzioni sopra elencate possano ancora essere ricondotte alla tipologia di processi lavorativi non "smartabili".

Messa a punto di adeguati sistemi di monitoraggio delle attività.

Sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV, e contenute nel verbale del 25/01/2021, sarà predisposto un primo aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance che tenga conto del lavoro agile, in attesa di direttive e suggerimenti che arriveranno dall'Unioncamere Italiana nei prossimi mesi.

Stare al passo con il cambiamento di una cultura manageriale sempre più orientata al risultato anziché al compito, rivolta al «come si lavora» piuttosto che al «dove e quando si lavora».

Bilanciamento tra le esigenze del lavoratore e quelle dell'Ente.

In fase di pianificazione e assegnazione dello smart working al personale deputato, si terranno in debita considerazione le numerose e diversificate esigenze organizzative, allo scopo di mantenere intatta la continuità, l'efficienza e la puntualità nell'erogazione dei servizi rivolti a imprese e cittadini, cercando nel contempo di andare incontro alle esigenze manifestate dai lavoratori.

Tema della valutazione dell'impatto. Ci si dovrà interrogare approfonditamente su come verrà valutato l'impatto di questa nuova modalità lavorativa: tenendo conto sia di una valutazione oggettiva delle performance, sia di una valutazione soggettiva (in termini di soddisfazione da parte degli stakeholders, dell'Ente e da parte dei lavoratori).

Adeguamento alle caratteristiche del mondo del lavoro degli ultimi anni. È fondamentale che l'organizzazione tenga il passo con l'attuale contesto lavorativo, caratterizzato da una serie di fenomeni convergenti che promuovono ed incoraggiano l'utilizzo delle tecnologie e ci portano a essere sempre più connessi, anche a distanza, facilitando flessibilità, collaborazione, condivisione e semplificazione. La digitalizzazione ha cambiato profondamente i nostri stili di vita e di lavoro e ha dimostrato di essere funzionale nel supportare la produttività, l'innovazione e l'efficacia lavorativa, ma ha reso difficile la disconnessione, ingenerando una sorta di dipendenza/non stop, al punto da rendere necessario che ne sia esplicitato l'obbligo: il rispetto dei tempi di lavoro va necessariamente monitorato, nel senso ovviamente che questi tempi siano adeguati, ma anche non eccedenti.

Il valore aggiunto per l'Ente apportato dallo Smart Working, le cui potenzialità sono state percepite durante la fase emergenziale e dovranno essere sviluppate e sfruttate al meglio per il futuro.

I Dipendenti

Efficienza del lavoro nello smart working. Tra le difficoltà ancora evidenti va sicuramente posta particolare attenzione al tema dell'efficienza lavorativa durante lo Smart Working. Questo aspetto necessita di un'accurata valutazione, sicuramente per quanto riguarda il monitoraggio e la rendicontazione delle attività svolte a distanza, ma soprattutto con riferimento alla gestione dei tempi di lavoro.

Occorre pertanto avviare una riflessione metodologica che, valutando criticità e opportunità, porti ad una corretta strutturazione dello Smart Working. Avendo ben chiari gli obiettivi e le finalità dell'Ente, è necessario "tarare" opportunamente questa modalità lavorativa ed attivarne una *governance* adeguata.

Fare questo significa portare l'attenzione sui bisogni e le aspettative (ma anche sulle opportunità) dell'utenza finale dei servizi erogati dall'Ente e, in subordine, considerare adeguatamente esigenze e necessità dei dipendenti. L'idea di base è che lo Smart Working possa rappresentare un'opportunità trasversale anche per la Camera, consentendo una "modernizzazione" delle attività a valere su di un maggior utilizzo delle nuove tecnologie ed il passaggio ad una diversa cultura del lavoro sempre più orientata al risultato.

Al fine di definire e comprendere al meglio le necessità organizzative, i vincoli e le potenzialità di sviluppo di questa modalità lavorativa per l'Ente, risulterà fondamentale cogliere dall'esperienza vissuta nella fase emergenziale conoscenze utili alla pianificazione futura.

Attivazione di un regime "misto". Valutare l'opportunità di un bilanciamento tra Smart Working e lavoro d'ufficio, tenuto conto della tipologia delle attività da svolgere e dei risultati da assicurare, ma anche delle esigenze del lavoratore.

Le giornate di lavoro agile potrebbero variare da un minimo di una a un massimo di quattro a settimana (da valutarsi sulla scorta dell'attività svolta), ritenendosi necessario che almeno una giornata venga svolta in presenza (salvo casi di motivata necessità, previa autorizzazione del Dirigente competente), e così specularmente su base mensile.

Possibili criteri per individuazione risorse umane. Relativamente a eventuali criteri di precedenza, tenere conto del livello di competenza nell'utilizzo delle strumentazioni informatiche e dell'adeguatezza dei dispositivi personali (pc dotato di requisiti minimi, velocità della connessione, ecc.), sulla base di quanto emerso e rilevato in fase emergenziale.

Tenere conto delle disparità di condizioni tra i lavoratori. Le differenze tra lavoratori in termini di conoscenze informatiche, strumentazione a disposizione, situazione familiare, contesto/spazio casalingo, caratteristiche e predisposizioni personali/caratteriali (resilienza, spirito di adattamento, voglia di mettersi in gioco, ecc.) devono essere tenute in considerazione per tarare lo Smart Working "a regime".

Potenzialità/risultati attesi da approfondire

Maggiore soddisfazione dell'utenza. La gestione da remoto di alcune tipologie di attività permetterebbe di garantire una maggiore continuità dei servizi offerti, oltre ad abbattere i costi/tempi di spostamento e attesa degli utenti. Laddove possibile, si cercherà di migliorare i servizi resi all'utenza, sia in termini di efficienza che in termini puramente qualitativi.

Migliore logistica/gestione degli spazi. Utilizzando lo Smart Working si può certamente pensare a una razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi fisici, rispetto al personale effettivamente in servizio presso la sede. Potrebbero essere prese in esame soluzioni alternative che consentano un risparmio per l'Ente, sia sul fronte dei costi fissi attualmente sostenuti, ma anche in ordine alle spese future per la manutenzione straordinaria. Si dovrà inoltre dedicare una riflessione alle linee VDI/VPN da mantenere attive: andrà impostata un'adeguata analisi costi/benefici per stabilire la combinazione più vantaggiosa per l'Ente (per esempio, è più conveniente mantenere attive le linee sui dipendenti che sfruttano lo smart working per più giorni a settimana, rispetto a chi utilizza il lavoro da remoto per un solo giorno a settimana).

Aumento risparmi derivanti da riduzione di costi telefonici, stampe, utenze, ecc.

Aumento produttività grazie alla riduzione di assenze dal lavoro, alla possibilità di maggior concentrazione, alla responsabilizzazione conseguente all'incremento di autonomia operativa.

Semplificazione. Adozione di procedure più semplici, snelle ed uniformi, gestibili sia in modalità agile che in presenza.

Miglioramento del clima aziendale generale. In un'ottica di maggiore dialogo, collaborazione, condivisione di informazioni e procedure, in senso verticale e orizzontale.

Vantaggi per i lavoratori: per i dipendenti che utilizzano con soddisfazione il lavoro agile, si ipotizzano una serie di benefici, tra cui: risparmio dei tempi di viaggio, maggiore conciliazione lavoro/famiglia, aumento della qualità della vita, maggiore responsabilizzazione, maggiore soddisfazione, aumento della produttività.

In aggiunta a quanto sopra delineato, si riportano i principi cardine contenuti nelle Linee Guida sul POLA elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** dei risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **Utilità** per l'Amministrazione
- **Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile

- **Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- **Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozioni di azioni correttive
- **Equilibrio** in una logica di "win-win": l'Amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance"

2.2 – Conclusioni

La sperimentazione massiva e repentina dello Smart Working ha sicuramente agito da forte stimolo per tutti i lavoratori, rendendo necessarie nuove competenze ed incentivando la crescita professionale.

Il potenziamento delle competenze digitali ma anche il rafforzamento, più in generale, delle competenze trasversali, come l'acquisizione di maggiore autonomia e responsabilizzazione, hanno sicuramente rappresentato degli esiti (anche inattesi) delle esperienze intraprese.

Nonostante lo spaesamento iniziale (dovuto all'irruenza del cambiamento di dinamiche e abitudini di lavoro consolidate nel tempo), la consapevolezza di star affrontando un "percorso in salita" (con ancora molta strada da fare e molti limiti e difficoltà da superare), ed anche l'incertezza per il futuro, in generale l'esperienza "forzata" di Smart Working sperimentata in questi mesi viene valutata nel complesso piuttosto positivamente.

Un articolato supporto organizzativo, fatto di criteri-regole-step, risulta tuttavia fondamentale per l'introduzione "a regime" del lavoro agile. Serve un adeguato processo di accompagnamento che aiuti a comprendere le potenzialità che esso può offrire (laddove applicabile), anche in termini di ricadute positive per la qualità dei servizi resi all'utenza, per i risparmi dell'Ente e per un possibile aumento della produttività dei dipendenti.

La Camera di Parma si riserva di eseguire tutte le considerazioni riassunte nel paragrafo precedente e di ponderare ogni singolo elemento utile alla programmazione del lavoro agile, tenendo conto della platea dei destinatari, della *mission* dell'Ente e dei risultati attesi. Il documento programmatico su cui si intende lavorare sarà portato a conoscenza di specifici interlocutori (OIV, rappresentanze sindacali, CUG), al fine di raccogliere ulteriori elementi utili alla stesura definitiva.

Sospesi come siamo tra il "non più" e il "non ancora", siamo chiamati a far emergere, o ad inventarci, un "next normal", la "prossima normalità" con la quale ci dovremo confrontare una volta superata la fase acuta dell'emergenza: "prossima" in quanto probabilmente sarà diversa da ciò che fino a ieri veniva considerata normalità, quindi qualcosa di non ancora sperimentato, ma pur sempre in continuità con i considerevoli processi trasformativi che il digitale sta producendo nell'intera società.