



CAMERA DI COMMERCIO
FOGGIA

CCIAA di FOGGIA

Il Piano della performance 2021-2023

DELIBERAZIONE di GIUNTA N.14 DEL 01.02.2021



Premessa	3
1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA	4
1.1 - Mission e principali attività	4
1.2 - Organizzazione e personale	6
1.3 - Bilancio. Le risorse economiche	13
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	17
3. PIANIFICAZIONE	23
3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici	47
3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi	52
3.3 - Analisi di genere	67
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	69
5. ALLEGATI	71
5.1 - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023	71



Premessa

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

Il Piano della performance si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione adottati dalla CCIAA. In questo modo si concretizza l'effettiva integrazione tra il Ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria.

Nello specifico, il raccordo ha previsto il coordinamento con il Programma pluriennale 2018-2023, con la Relazione Previsionale e programmatica 2021 (RPP), con il Preventivo 2021 e con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aggiornato dall'Ente camerale nel 2021.



1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

1.1 - Mission e principali attività

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

In particolare, la mission che si è data la CCIAA di Foggia è svolgere un ruolo propulsivo dello sviluppo locale anche attraverso attenti processi di regolazione del mercato e puntando ad incrementare la competitività delle imprese.

La Camera, considerandosi un'istituzione al servizio del "sistema economico" di riferimento, ritiene essenziali anche gli interventi a favore dello sviluppo locale inteso come economico, sociale e culturale. In questo senso agisce anche nell'interesse dei bisogni dei consumatori e di tutti i cittadini.



L'Ente, oltre a consolidare le relazioni con le altre CCIAA italiane e all'estero, quelle estere in Italia, l'Unione nazionale nonché quelle regionali, intende continuare a sviluppare e potenziare le relazioni istituzionali territoriali attraverso la creazione di un network con Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole nonché Società partecipate così da elaborare strategie e definire azioni di intervento per favorire politiche di promozione e sviluppo del territorio. Realizza le proprie attività nell'ambito di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per creare e promuovere iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia.

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016, a modifica della Legge 580/1993, aggiornata dal "decreto servizi" DM 7 marzo 2019 che ha ridefinito l'intero paniere di attività del sistema camerale e dal DL 14 agosto 2020 N. 104 (Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia) recante tra l'altro, una modifica dell'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 lettera a) al comma 4 e comma 5 relativo alla costituzione di società e/o sottoscrizione di quote/ azioni in società da parte delle Camere di Commercio, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA.

A seguito della citata riforma, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

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



 Semplificazione e trasparenza	 Tutela e legalità	 Digitalizzazione
<ul style="list-style-type: none">▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	<ul style="list-style-type: none">▶ Tutela della legalità▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti▶ Sanzioni amministrative▶ Metrologia legale▶ Registro nazionale protesti▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo▶ Tutela della proprietà industriale	<ul style="list-style-type: none">▶ Gestione Punti impresa digitale▶ Servizi connessi all'Agenda digitale
 Orientamento al lavoro e alle professioni		 Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti
<ul style="list-style-type: none">▶ Orientamento▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro▶ Certificazione competenze		<ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni▶ Osservatori economici
 Internazionalizzazione	 Turismo e cultura	 Ambiente e sviluppo sostenibile
<ul style="list-style-type: none">▶ Informazione, formazione, assistenza all'export▶ Servizi certificativi per l'export	<ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali	<ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile▶ Tenuta Albo gestori ambientali▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



1.2 - Organizzazione e personale

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di Foggia:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci 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 dei liberi professionisti, uno delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, 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 indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

Ai suddetti Organi di governo della Camera di Commercio spettano le funzioni di indirizzo e di controllo, mentre le funzioni di gestione sono attribuite al Segretario Generale ed ai Dirigenti. In particolare, la struttura amministrativa della Camera di Commercio è guidata dal Segretario Generale, incaricato della gestione operativa dell'Ente. Questi è designato dalla Giunta camerale ed è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

L'attuale Consiglio camerale, in carica per il quinquennio 2018/2023, è composto da 25 membri, come specificato alla pagina del sito camerale

<https://www.fg.camcom.gov.it/la-camera/organi/consiglio>.

Il Presidente, nominato unanimemente dal Consiglio in data 10.01.2020, è Cosimo Damiano GELSOMINO.

Dal 1° agosto 2019 ricopre la carica di Segretario Generale della Camera di commercio di Foggia la dott.ssa Lorella Palladino, come da decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 22.7.2019.

La dott.ssa Palladino ricopre altresì l'incarico di Direttore Generale delle due Aziende Speciali CESAN e Lachimer.



STRUTTURA ORGANIZZATIVA

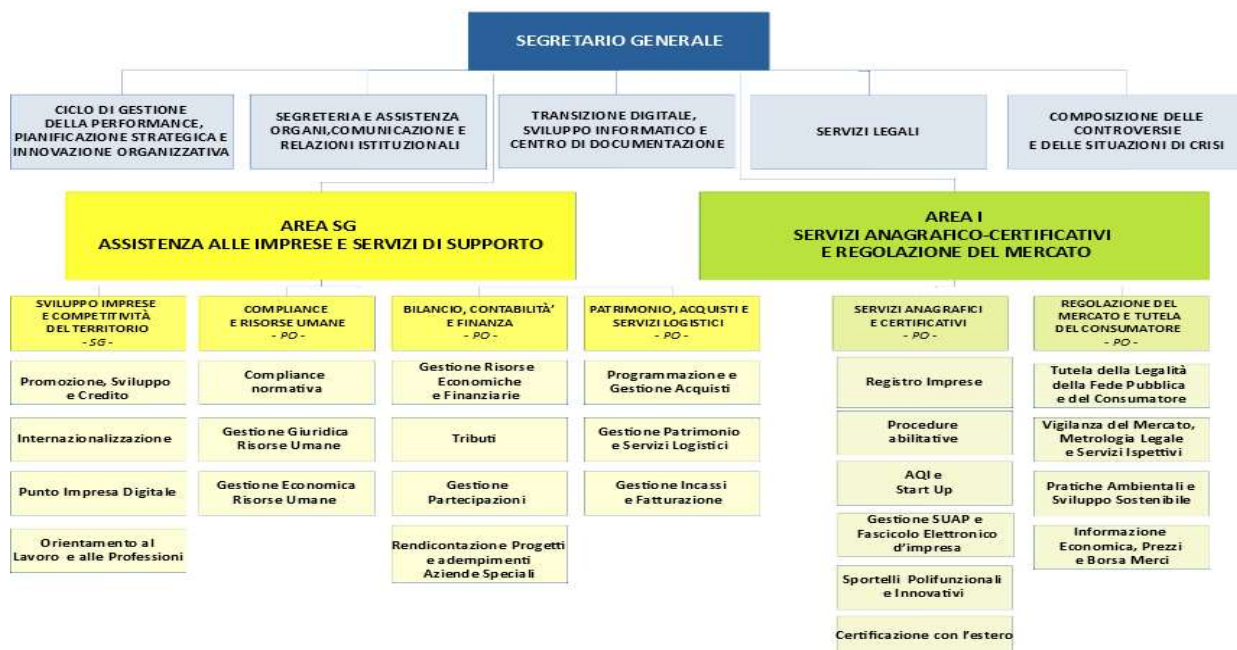
La CCIAA di Foggia è articolata in 2 Aree dirigenziali e 5 uffici di Staff al Segretario Generale. Le Aree sono a loro volta suddivise in 6 Servizi e 24 Uffici.

All'Area SG "Assistenza alle imprese e servizi di supporto", che il Segretario Generale ha avocato a sé, competono le funzioni relative all'assistenza alle imprese e sviluppo del territorio nonché i servizi amministrativi interni.

L'Area I cura i Servizi anagrafico - certificativi e la regolazione del mercato ed è, attualmente, affidata ad interim al Segretario Generale in mancanza di ulteriori figure dirigenziali.

La gestione dei vari Servizi è affidata a funzionari camerali cui è attribuita la titolarità di posizione organizzativa, tranne che per il Servizio "Sviluppo imprese e competitività del territorio" la cui gestione è affidata direttamente al Segretario Generale

Di seguito si riporta l'organigramma dell'Ente.





RISORSE UMANE

La CCIAA di Foggia, alla data del 1° gennaio 2021, conta n.51 dipendenti, di cui:

CATEGORIA	PERSONALE IN SERVIZIO
Dirigenti	1
Categoria D	20
Categoria C	18
Categoria B3	9
Categoria B1	3
TOTALE	51

Dei dipendenti suindicati n. 1 ha un contratto di lavoro a tempo determinato (Segretario generale).
I titolari di posizione organizzativa sono cinque.

In applicazione delle misure adottate dal Governo per fronteggiare la pandemia da Covid-19, il personale, sta continuando a prestare la propria attività lavorativa in modalità agile, secondo una rotazione predisposta settimanalmente dai responsabili dei servizi. I dipendenti alternano, pertanto, giornate in presenza a giornate da remoto garantendo l'erogazione di tutti i servizi all'utenza e la regolare attività amministrativa. Particolari misure di tutela sono state applicate ai lavoratori fragili.

Ripartizione del personale in servizio per categoria, genere, titolo di studio, età media e anzianità media di servizio al 31 dicembre 2020

Categoria	Genere		Laurea		Età media anagrafica		Anzianità media	
	M	F	M	F	M	F	M	F
Dirigenza	=	1	=	1	=	60	=	37
D	12	8	10	7	55	54	28	24
C	6	12	3	2	54	56	26	28
B3	7	2	2	1	49	48	21	19
B1	2	1	0	0	50	46	26	27
Totale	27	24	15	11				



AZIENDE SPECIALI

L'Ente si avvale di due Aziende Speciali, CamTek e Cesan.

• **L'Azienda CAMTEK**, nasce nel 1996 come Lachimer, Laboratorio Polifunzionale delle Imprese, la cui mission era di fornire alle categorie economiche, ai consumatori, agli enti un qualificato ed indipendente servizio di prova, consulenza, assistenza, formazione e certificazione nei settori merceologici rispondenti alle esigenze della economia locale.

Con deliberazione di Giunta n. 9 del 26.01.2021, in seguito alla cessione del ramo d'azienda del LACHIMER relativo al laboratorio chimico merceologico, dell'immobile e della denominazione Lachimer, si è proceduto ad un adeguamento dello Statuto dell'Azienda Speciale.

L'art 2 dell'attuale statuto stabilisce quali scopi della Camtek:

- fornire un servizio qualificato di assistenza, consulenza e formazione sui temi della qualità, dell'ambiente, della certificazione di prodotto, della sicurezza alimentare, della tracciabilità;
- fornire assistenza alle imprese sui temi del trasferimento tecnologico, della diffusione dell'innovazione tecnologica e della normazione perseguendo politiche ed obiettivi fissati dalla Camera di Commercio;
- partecipare alla realizzazione di attività progettuali, comunitarie, nazionali e locali, direttamente o in cooperazione con la Camera di Commercio;
- collaborare con aziende, enti, operatori nel percorso di realizzazione di sistemi di gestione;
- erogare corsi di formazione, secondo percorsi definiti in collaborazione con i fruitori, finalizzati alla crescita professionale ed al conseguimento di specifiche competenze;
- di svolgere studi e ricerche, di carattere applicativo, anche in collaborazione con altre strutture, nell'ambito delle competenze sopra espresse, finalizzati alla tutela del territorio, dei prodotti e dell'economia locale;
- di svolgere ogni altra attività che possa sotto il profilo tecnico essere di ausilio alla Camera di Commercio di Foggia nello svolgimento dei propri compiti di promozione dell'economia provinciale.

Nello svolgimento della propria attività, l'Azienda Speciale CamTek, pur nel rispetto dei criteri di compatibilità e corretta gestione economica, avrà come punto di riferimento le finalità sociali e collettive proprie dell'Azione della Camera di Commercio, e tenderà in particolare a favorire ed agevolare, anche mediante specifiche politiche tariffarie, azioni di promozione degli interessi diffusi e di tutela del cittadino utente e consumatore. L'Azienda svolge attività di interesse pubblico e non persegue fini di lucro.

• Il CESAN - Centro Studi e Animazione, è stato costituito con deliberazione di Giunta n. 170 del 27/04/87, la sua mission è definita all'art. 2 dello Statuto che stabilisce:

“L'Azienda è un centro di animazione economica che, attraverso la propria struttura, fornisce all'Ente Camerale, alle Associazioni di categoria, agli altri Enti e alle pmi, servizi di supporto e assistenza ai sistemi formativi, ai processi di innovazione tecnologica e alle strategie di comunicazione.

A tal fine l'Azienda:



- a) assolve, su delega dell'Ente Camerale, a funzioni tecnico amministrative di assistenza e supporto alle attività istituzionali;
- b) promuove, coordina e gestisce progetti di assistenza tecnica, informativa e formativa, alle pmi;
- c) promuove, coordina e gestisce iniziative progettuali a valere su fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie;
- d) promuove, coordina e gestisce iniziative progettuali sulla società dell'Informazione;
- e) fornisce ad enti, associazioni di categoria e pmi servizi di supporto alle strategie promozionali e di comunicazione;
- f) elabora studi e ricerche su aspetti del sistema economico locale, anche in collaborazione con l'Ufficio Studi dell'Ente Camerale.

L'Azienda svolge attività di interesse pubblico e non persegue fini di lucro”.



PARTECIPATE

Al 31/12/2020 la CCIAA di Foggia detiene n.24 partecipazioni. Di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

PARTECIPAZIONI IN HOUSE (n. 8)		
Settore di attività	Denominazione società	Quota partecipazione CCIAA (%)
Mercato telematico	Borsa Merci Telematica Italiana scpa	0,10%
Attività di assistenza per specifiche competenze	C.S.A. Consorzio Servizi Avanzati srl	1,53%
Elaborazione dati	Infocamere scpa	0,09%
Studi e ricerche settore turismo	Isnart scpa	0,33%
Progettazione di interventi sui temi dell'innovazione	Dintec Consorzio per l'innovazione tecnologica	0,13%
Assistenza e consulenza nei settori tecnico progettuali	Tecnoservicecamere scpa	0,10%
Movimentazione dati da archiviare	Ic Outsourcing srl	0,06%
Supporto e assistenza alle Camere	Sistema Camerale Servizi srl	0,10%
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ LOCALI (n. 5)		
Settore di attività	Denominazione società	Quota partecipazione CCIAA (%)
Programmazione piani per la valorizzazione del territorio	Gal Daunofantino srl	8,00%
Consulenza e assistenza per lo sviluppo di attività imprenditoriali	Meridaunia Scarl	13,02%
Interventi volti a favorire le zone rurali	Gal Daunia Rurale 2020 scarl	13,00%
Interventi per favorire lo sviluppo dell'Alto Tavoliere	Gal Tavoliere scarl	13,00%
Interventi per favorire lo sviluppo dell'Area Garganica	Gruppo di azione locale gargano Agenzia di sviluppo Scarl	14,00%
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ E CONSORZI IN LIQUIDAZIONE E IN VIA DI DISMISSIONE (n. 7)		
Settore di attività	Denominazione società	Quota partecipazione CCIAA (%)
Servizi e promozione del patto territoriale per lo sviluppo della provincia di Foggia	Patto di Foggia scpa	4,00%



Agenzia di sviluppo per la promozione del territorio	Piana del Tavoliere scarl	0,37%
Promozione coordinamento e realizzazione di attività e servizi	Retecamere scrll	0,87%
Studi di fattibilità	Gal Daunia Rurale scarl	3,50%
Piani d'investimento nell'ambito delle iniziative turistiche	Gargano scarl	1,25%
Promozione e tutela delle produzioni di Capitanata	Consorzio Il Tavoliere	1,57%
Servizi di consulenza per assistenza alle imprese	Promem sud-est spa	3,09%
PARTECIPAZIONI NON SOCIETARIE (n.4)		
Settore di attività	Denominazione società	Quota partecipazione CCIAA (%)
Formazione e aggiornamento giovani al lavoro	Fondazione Apulia Digital Maker	2,46%
Promuove lo sviluppo economico nel mezzogiorno sud orientale	Fondazione Mezzogiorno sud orientale	17,15%
Sviluppo industriale di Foggia	ASI - Consorzio per l'Area di Sviluppo Industriale di Foggia	2,83%
Ha come finalità l'organizzazione e la gestione di manifestazioni fieristiche	Ente Autonomo Fiere di Foggia	

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la CCIAA di Foggia prevede soltanto una sede presso la quale vengono gestite le attività ed erogati i servizi.

	Città	Indirizzo
Sede legale	Foggia	via Michele Protano n.7





1.3 - Bilancio. Le risorse economiche

Le tabelle, di seguito riportate, mostrano l'andamento economico della Camera di Commercio di Foggia evidenziando le risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. I prospetti, infatti, esprimono una fotografia 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, 2015/2020 l'andamento della gestione ha visto, a partire dal 2015 il verificarsi di risultati negativi a seguito della riforma che ha drasticamente ridotto l'introito del diritto annuale.

Lo scenario del corrente anno 2021 risentirà inevitabilmente della problematica legata alla pandemia da Covid-19, che purtroppo ha colpito da febbraio 2020 l'intero mondo con un impatto senza precedenti in ambito sanitario, sociale ed economico, i cui esiti rimangono imprevedibili.

Tale stato emergenziale ha determinato una grave situazione economica che avrà riflessi anche sulle attività e sull'andamento congiunturale dell'Ente. La previsione è che tale crisi, influirà negativamente sulle voci principali dei proventi correnti dell'Ente ed in particolare sulla riscossione del diritto annuale, che costituisce naturalmente la più grande fonte di finanziamento delle attività camerali e che nel 2021 rappresenterà circa il 72% dei proventi correnti; e sulla riscossione dei diritti di segreteria - stimati per il 2021 a circa il 19% dei proventi correnti - ottenuti per l'espletamento, per lo più, di attività connesse alla funzione C "Anagrafe e servizi di regolazione di mercato".

Per l'anno 2021, la previsione relativa alle entrate del diritto annuale dovrà tener conto altresì dell'effetto della crisi economica che, sulla base delle indicazioni fornite da Unioncamere, comporterà una riduzione del tasso di riscossione pari a circa il 2,90 %, a seguito di una ipotizzata perdita di fatturato e di cessazione delle imprese che insistono sul territorio della Capitanata.

Pertanto gli obiettivi primari, alla luce della crisi economica derivante dalla pandemia, che richiede lo spostamento di energie e priorità verso il sostegno del tessuto imprenditoriale e, in considerazione della riduzione delle entrate e della particolare situazione patrimoniale della Camera di commercio di Foggia, vedranno il management impegnato ad efficientare al massimo le risorse immobiliari per mettere in sicurezza il bilancio nella sua interezza e, al contempo, attuare azioni per supportare le imprese e lo sviluppo locale.



Principali risultanze del Conto economico (anni 2015-2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	Prev. Assest	Precons. 2020	Preventivo 2021
Diritto annuale	7.269.485,41	8.016.638,24	6.371.041,19	6.642.831,88	7.623.022,25	6.806.148,83	6.834.492,90	6.636.699,35
Diritti di segreteria	1.915.158,62	1.988.107,39	1.952.605,90	2.078.388,02	2.035.429,53	1.983.000,00	1.765.000,00	1.765.000,00
Contributi e trasferimenti	759.239,79	46.702,95	312.854,38	308.585,84	298.746,08	655.599,00	659.437,00	211.980,63
Proventi da gestione di servizi	175.366,65	394.066,16	478.277,81	526.004,50	506.045,22	491.500,00	445.000,00	494.000,00
Variazioni rimanenze	-2.551,36	2.369,61	-763,63	-9,74	-9.268,40	0	0,00	0,00
Proventi correnti	10.116.699,11	10.447.884,35	9.114.015,65	9.555.800,50	10.453.974,68	9.936.248,79	9.703.929,90	9.107.679,98
Personale	-3.177.375,03	-3.192.869,58	-3.099.104,71	-2.912.459,49	-2.673.317,33	-2.705.080,72	-2.592.415,10	-2.555.970,49
Quote associative	-621.004,10	-557.825,77	-461.094,90	-441.322,44	-404.105,78	-408.660,00	-405.216,75	-405.216,75
Organi istituzionali	-116.703,05	-104.459,33	-60.394,64	-38.603,91	-38.931,96	-53.500,00	-49.500,00	-49.500,00
Altri costi di funzionamento	-1.766.766,13	-1.870.153,66	-1.792.054,91	-1.764.287,50	-1.815.716,11	-1.873.082,44	-1.852.635,39	-1.827.718,00
Interventi economici	-1.572.623,78	-1.724.836,00	-1.280.795,00	-1.541.128,24	-2.253.038,67	-2.198.346,42	-2.198.346,32	-1.656.121,33
Ammortamenti e accantonamenti	-2.735.089,36	-3.376.220,86	-2.746.433,34	-2.803.409,00	-3.537.252,77	-2.505.638,75	-2.592.032,75	-2.420.212,85
Oneri correnti	-9.989.561,45	-10.826.365,20	-9.439.877,50	-9.501.210,58	-10.722.362,62	-9.744.308,23	-9.690.146,31	-8.914.739,42
Risultato Gestione corrente	127.137,66	-378.480,85	-325.861,85	54.589,92	-268.387,94	191.940,56	13.783,59	192.940,56
Risultato Gestione finanziaria	-441.049,59	-416.977,73	-412.532,90	-289.761,78	-220.484,86	-191.940,56	-196.565,58	-192.940,56
Risultato Gestione straordinaria	58.554,29	473.645,67	630.305,39	179.342,34	734.457,68	0,00	0,00	0,00
Rettifiche Attivo patrimoniale	-774,69	-2.204,00	-	-750,63	0	0,00	0,00	0,00
Risultato economico della gestione	-256.132,33	-324.016,91	-108.089,36	-56.580,15	245.584,88	0,00	-182.781,99	0,00



Principali risultanze dell'Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2014-2019 – valori in euro)

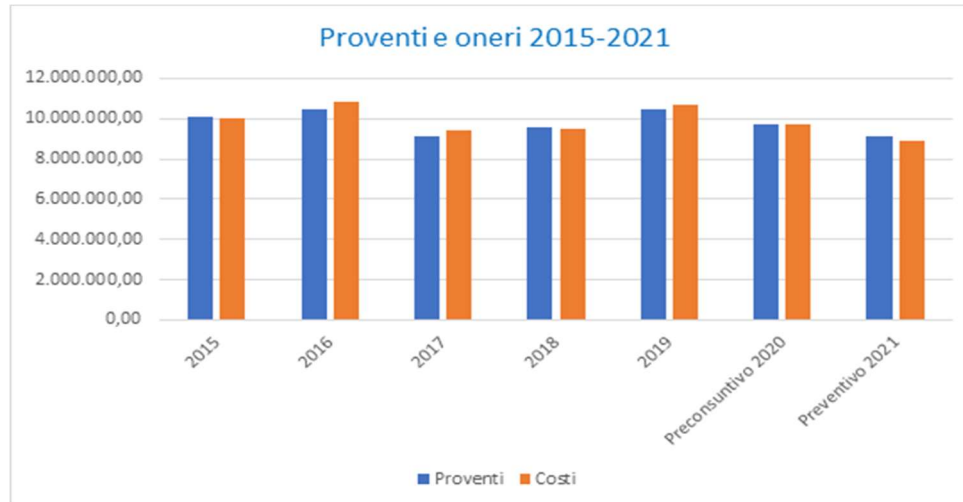
	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Immobilizzazioni immateriali	998.619,72	960.456,63	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilizzazioni materiali	31.472.750,14	33.688.336,01	34.277.202,91	33.970.259,39	33.448.130,39	32.972.386,58
Immobilizzazioni finanziarie	1.591.605,28	1.541.576,64	1.579.375,07	1.604.907,79	1.559.641,05	1.472.227,86
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	34.062.975,14	36.190.369,28	35.856.577,98	35.575.167,18	35.007.771,44	34.444.614,4
Rimanenze	6.768,14	4.216,78	6.586,39	5.822,76	5.813,02	10.614,48
Crediti di funzionamento	4.106.036,81	3.437.515,76	3.377.341,66	2.376.954,32	1.999.913,49	2.373.818,50
Disponibilità liquide	4.112.913,87	3.878.864,40	4.183.358,29	3.633.088,68	5.076.426,86	5.026.058,41
ATTIVO CIRCOLANTE	8.225.718,82	7.320.596,94	7.567.286,34	6.015.865,76	7.082.153,37	7.410.491,39
Ratei e risconti attivi	15.246,94	20.825,62	77.941,63	127.702,74	89.548,29	61.924,79
TOTALE ATTIVO	42.303.940,90	43.531.791,84	43.501.805,95	41.718.735,68	42.179.473,10	41.917.030,62

Principali risultanze del Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2019 – valori in euro)

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Avanzo patrimoniale	22.364.202,62	23.765.427,26	23.509.294,93	23.185.278,02	23.077.188,66	23.021.209,51
Riserva di partecipazioni	601,00	601,00	601,00	601,00	601,00	601,00
Risultato economico dell'esercizio	1.401.224,64	-256.132,33	-324.016,91	-108.089,36	-56.580,15	245.584,88
Patrimonio netto	23.766.028,26	23.509.895,93	23.185.879,02	23.077.789,66	23.021.209,51	23.266.794,39
Debiti di finanziamento	8.853.405,35	8.348.418,57	10.533.629,05	9.907.682,53	9.811.369,36	9.092.426,74
Trattamento di fine rapporto	3.988.655,61	3.941.228,36	4.094.293,44	4.256.626,16	4.350.447,30	4.161.779,79
Debiti di funzionamento	4.955.894,50	7.025.641,04	5.439.703,89	2.557.567,09	2.830.707,83	3.221.991,38
Fondi per rischi e oneri	739.957,18	696.559,72	248.300,55	983.154,47	921.198,52	1.619.058,32
Ratei e risconti passivi	0	10.048,22	0	935.915,77	1.244.540,58	554.980,00
Totale passivo	18.537.912,64	20.021.895,91	20.315.926,93	18.640.946,02	19.158.263,59	41.917.030,62

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

- una discreta possibilità ad assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- una buona sostenibilità economica anche senza il supporto del fondo perequativo.



Ratios di bilancio (anni 2015-2019)

		Anno 2014	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Indice equilibrio strutturale <i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>	27,58%	8,37%	6,38%	10,44%	13,60%
	Equilibrio economico della gestione corrente <i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>	86,73%	103,62%	103,58%	99,43%	102,57%
	Equilibrio economico al netto del FDP <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</i>	80,48%	103,62%	102,11%	98,57%	101,32%
SOSTENIBILITÀ 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</i>	69,77%	64,66%	64,87%	65,76%	67,55%
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</i>	72,33%	73,66%	102,77%	135,46%	104,04%



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO ECONOMICO

La provincia di Foggia è la terza provincia più vasta d'Italia dopo quelle di Sassari e Bolzano, prima tra quelle delle regioni a statuto ordinario. Si estende su una superficie di 7.008 km² e, conta al 1° gennaio 2020 (fonte ISTAT) 606.904 abitanti (nel 2019 erano 616.310) di cui 297.927 uomini e 308.977 donne.

Con i suoi 61 comuni, la Provincia ha come capoluogo Foggia, la cui popolazione è circa un quarto di tutta l'intera provincia: 149.673 abitanti, di cui 72.935 uomini e 76.638 donne. Gli altri comuni più popolosi sono Cerignola, Manfredonia, San Severo e Lucera. Gli stranieri (30.406 abitanti, 16.207 uomini, 14.199 donne) rappresentano il 5% della popolazione provinciale, in lieve calo rispetto al 2019 (32.247 abitanti). Nel capoluogo gli stranieri al 1° gennaio 2020 sono 7.605, di cui 4.753 uomini e 2.852 donne.

Terra assai variegata dal punto di vista geografico, ha un ricco patrimonio storico, culturale, paesaggistico e ambientale ancora non pienamente valorizzato, in essa si incrociano le tradizionali industrie umane pugliesi: l'agricoltura, la pastorizia, la pesca, l'artigianato e il commercio.

Il tessuto economico della Capitanata è costituito, alla data del 31 dicembre 2020, da 72.463 imprese, di cui 64.161 attive.

La suddivisione per "natura giuridica" evidenzia una netta rilevanza di imprese individuali, che sono il 72,7% del totale.

Si tratta di un tessuto economico fondamentalmente agricolo, atteso che delle 64.161 imprese attive, ben 24.477 appartengono al comparto agricolo (38,2%). Dell'area di competenza della CCIAA di Foggia fanno parte anche tre comuni della BAT (Margherita di Savoia, Trinitapoli e San Ferdinando di Puglia).

Nel 2020 sono stati accertati 59 fallimenti, lo stesso numero dell'anno precedente, quindi si conferma il calo rispetto al quinquennio 2014-2018, quando tali procedure concorsuali hanno sempre superato quota 100 (127 nel 2014, 120 nel 2015, 107 nel 2016, 129 nel 2017, 107 nel 2018).



Le imprese attive sono così suddivise:

- 10.513 società di capitali;
- 4.290 società di persone;
- 46.651 imprese individuali;
- 2.707 altre forme (cooperative, consorzi, ecc.).



I numeri della circoscrizione territoriale della Camera di Commercio di Foggia

Comuni	61 + 3 (BAT)	
Superficie	7.007,5	kmq
Popolazione	606.904	(residenti a gennaio 2020)
Popolazione straniera	30.406	(residenti a gennaio 2020)
Reddito medio dichiarato	14.664,36	Fonte MISE 2018
Imprese registrate	72.463	(dicembre 2020)
Imprese attive	64.161	(dicembre 2020)
di cui straniere	3.037	
di cui giovanili	7.700	
di cui femminili	18.696	
Occupati	168.000	(dicembre 2019)
	+1,2	var % vs 2018
Disoccupati	44.000	(dicembre 2019)
	-6,3	var % vs 2018
Tasso di disoccupazione (%)	20,8%	(dicembre 2019)
Turisti (presenze totali)	4.200.000	(arrivi 2019)
	+4,8	var % vs 2018





IMPATTO PANDEMIA

La pandemia da Covid-19 e i provvedimenti di contenimento che il Governo Italiano ha dovuto mettere in atto nel 2020 hanno segnato profondamente l'economia nazionale e territoriale alterando scelte e possibilità di produzione, di investimenti, di consumi nonché modificando sostanzialmente il funzionamento del mercato del lavoro.

Inoltre, la diffusione dell'epidemia a livello mondiale ha drasticamente ridotto gli scambi internazionali, influenzando negativamente la domanda estera verso il made in Italy.

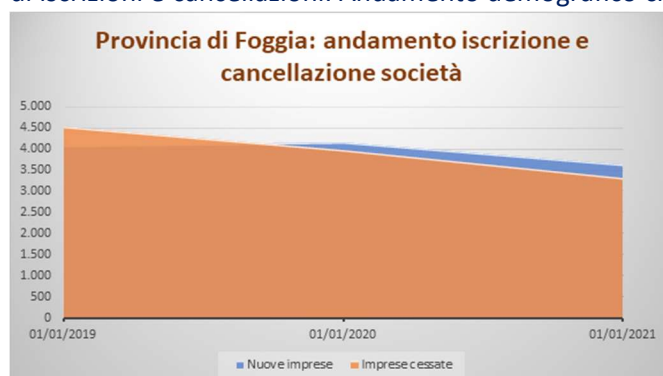
Al momento, ogni valutazione relativa alle conseguenze del Covid 19 sull'economia del nostro territorio è di tipo presuntivo, ovvero si basa su proiezioni, previsioni e modelli di stima molto aleatori giacché estremamente legati all'incertezza legata all'evolversi dell'emergenza sanitaria e alla resilienza dei sistemi economici.

Tutto ciò porta a un'economia mutevole così come mutevoli sono le relazioni non solo tra i mercati ma anche tra gli imprenditori e gli Stati.

Nella definizione del programma di attività della Camera di Commercio di Foggia si è dovuto necessariamente tener conto di tale contesto e della forte instabilità congiunturale che potrebbero portare a modificare le priorità strategiche dell'Ente.

Come era facile prevedere, i settori che hanno più sofferto lo shock pandemico -dal momento che il virus si diffonde esattamente attraverso gli stessi canali- sono quelli che negli ultimi anni sono stati trasformati dalla globalizzazione: trasporti, turismo, servizi culturali e ricreativi. I settori in espansione sono stati quello farmaceutico, la sanità, il settore informatico e la comunicazione. Naturalmente in tale contesto le imprese strutturate sono quelle che rischiano meno, mentre a soffrire maggiormente sono soprattutto le miriadi di piccole imprese, che pure danno lavoro e contribuiscono alla tenuta delle famiglie e dunque del Paese.

Ma nel complesso una prima cosa appare evidente: la contrazione complessiva per il 2020 dei flussi di iscrizioni e cancellazioni. Andamento demografico che denota una diffusa incertezza. In linea con



il trend nazionali, anche in Provincia di Foggia nel 2020 sono calate in modo significativo tanto le iscrizioni che le cessazioni al Registro delle imprese. Le nuove imprese sono state in totale 3.628 (4.168 nel 2019), le cessazioni 3.314 (3.983 nel 2019) con un saldo comunque positivo di 314 unità e un tasso percentuale di crescita di +0.43%. (la media nazionale è



stata pari a +0,32% mentre quella regionale si è attestata ad un +0,80% con un saldo complessivo in Puglia di +3.033 imprese). Rispetto all'anno precedente la rilevazione evidenzia che le iscrizioni per la Provincia di Foggia sono diminuite del 14,8% (contro una media nazionale del -17,2%) mentre le cessazioni che hanno fatto segnare un calo del 16,7% a fronte del -16,4% in Italia. Crescono le società di capitali che presentano un saldo positivo di 635 imprese, mentre sono negativi i saldi di tutte le altre forme giuridiche (società di persone, ditte individuali, altre forme).

E tuttavia, per stabilire l'effettiva entità degli effetti prodotti nel 2020 dalla crisi pandemica sul tessuto imprenditoriale, bisognerà attendere le risultanze del primo trimestre 2021. Tradizionalmente, infatti, molte comunicazioni di chiusura dell'attività pervenute al Registro delle Imprese negli ultimi giorni dell'anno vengono statisticamente conteggiate nel nuovo anno.

Tutti i settori dovranno comunque fare i conti con un nuovo modello che verrà condizionato dalla necessità di limitare i contagi e pertanto con un modo nuovo di intendere il sistema produttivo ed il commercio tradizionale. A tanto andrà sommato un oggettivo impoverimento generale delle famiglie che certo non agevolerà i consumi voluttuari.



ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

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

DL 90/2014 è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatosi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 decreto del MISE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

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

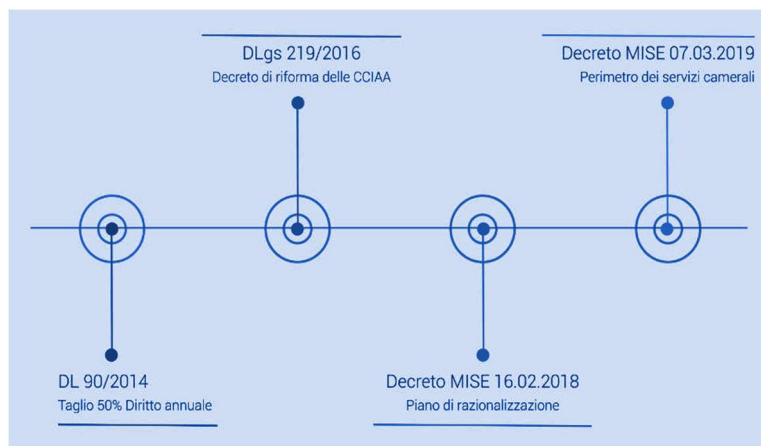
DL 18 marzo 2020 n.18 (c.d. decreto "Cura Italia") recante "misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid 19".

Il decreto – in vigore dal 17 marzo 2020 – interviene con provvedimenti su quattro fronti principali e altre misure settoriali:

1. finanziamento e altre misure per il potenziamento del Sistema sanitario nazionale, della Protezione civile e degli altri soggetti pubblici impegnati sul fronte dell'emergenza;
2. sostegno all'occupazione e ai lavoratori per la difesa del lavoro e del reddito;
3. supporto al credito per famiglie e micro, piccole e medie imprese, tramite il sistema bancario e l'utilizzo del fondo centrale di garanzia;
4. sospensione degli obblighi di versamento per tributi e contributi nonché di altri adempimenti fiscali ed incentivi fiscali per la sanificazione dei luoghi di lavoro e premi ai dipendenti che restano in servizio.



DL 14 agosto 2020, n. 104 (Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia) recante tra l'altro, all'art. 61 "Semplificazioni dei procedimenti di accorpamento delle camere di commercio", disposizioni per il completamento della riforma delle Camere di Commercio ed una modifica dell'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 lettera a) al comma 4 e comma 5 relativo alla costituzione di società e/o sottoscrizione di quote/ azioni in società da parte delle Camere di Commercio.





3. PIANIFICAZIONE

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Ambiti strategici, per meglio dare conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.



La definizione degli obiettivi strategici deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività; identificano le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale intende produrre sull'ambiente di riferimento nell'orizzonte temporale pluriennale. Sono inoltre declinati anche in base all'impatto che avranno sulle quattro prospettive "imprese, consumatori e territorio", "economico-finanziaria", "processi interni", "crescita e apprendimento e innovazione" (metodologia Balanced Scorecard).

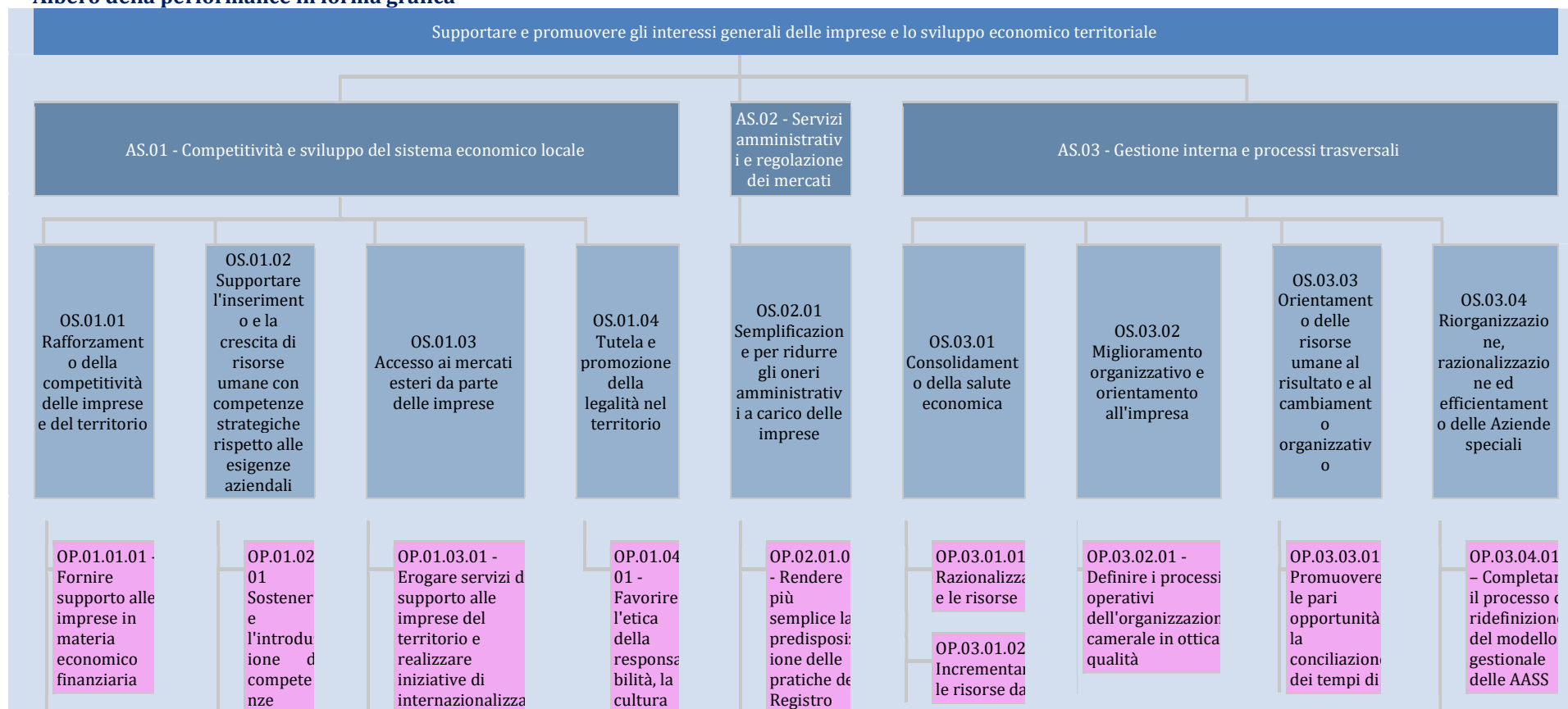
RIEPILOGO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

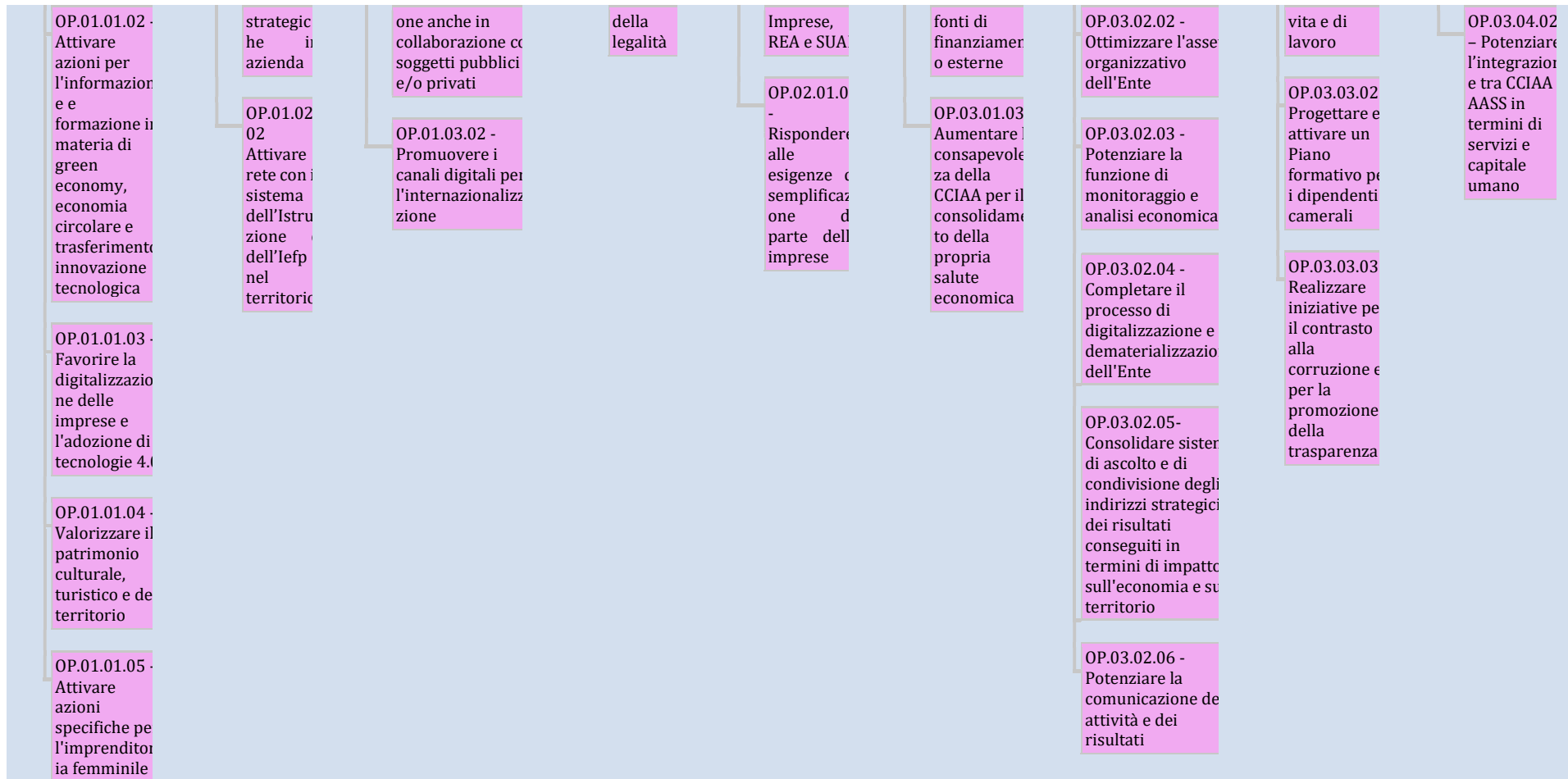
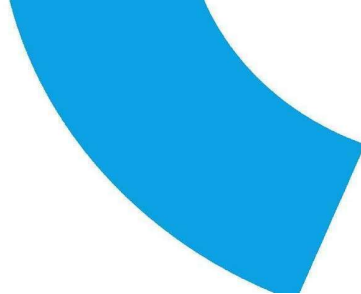
Ambito strategico	Obiettivo strategico
AS.01 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale	OS.01.01 - Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio
	OS.01.02 - Supportare l'inserimento e la crescita di risorse umane con competenze strategiche rispetto alle esigenze aziendali
	OS.01.03 - Accesso ai mercati esteri da parte delle imprese
	OS.01.04 - Tutela e promozione della legalità nel territorio
AS.02 - Servizi amministrativi e regolazione dei mercati	OS.02.01 - Semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese
AS.03 - Gestione interna e processi trasversali	OS.03.01 - Consolidamento della salute economica
	OS.03.02 - Miglioramento organizzativo e orientamento all'impresa
	OS.03.03 - Orientamento delle risorse umane al risultato e al cambiamento organizzativo
	OS.03.04 - Riorganizzazione, razionalizzazione ed efficientamento delle Aziende speciali

3.0 - Albero delle performance

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

Albero della performance in forma grafica







Albero della performance in forma tabellare

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2018	2019	2020 (valori provvisori)	2021	2022	2023
33,33%	AS.01 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale									
25,00%	OS.01.01 - Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio									
30,00%	<i>Indicatori</i>									
33,30%		Diffusione del cassetto digitale	N. cassette digitali / N. imprese attive		N/D	N/D	14,58 %	>= 13,00 %	>= 15,00 %	>= 16,00 %
33,30%		Eventi di sensibilizzazione e informazione realizzati PID	Numero di eventi di sensibilizzazione e informazione realizzati nell'anno		4 N.	16 N.	5 N.	>= 5 N.	>= 6 N.	>= 7 N.
33,40%		Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (Kpi Pareto: EC19.1)	(Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A		44,00 %	47,59 %	55,68 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 50,00 %	>= 55,00 %	>= 60,00 %
70,00%	<i>Obiettivi operativi</i>									
20,00%	OP.01.01.01 - Fornire supporto alle imprese in materia economico finanziaria									
16,70%		Attivazione della piattaforma di autovalutazione del rischio finanziario entro 2 mesi dall'attivazione della piattaforma a livello nazionale	Realizzazione dell'attivazione della piattaforma di autovalutazione del rischio finanziario entro 2 mesi dall'attivazione della piattaforma a livello nazionale		N/D	N/D	N/D	100,00 %		



16,70 %	Bandi di altri enti divulgati dalla Camera alle imprese a seguito dei partenariati / accordi	Numero bandi di altri enti divulgati dalla Camera alle imprese a seguito dei partenariati / accordi	N/D	N/D	2 N.	>= 3 N.
16,60 %	Imprese beneficiarie dei servizi di formazione/ informazione/ assistenza su supporto finanziario sui bandi della Camera	Numero imprese beneficiarie dei servizi di formazione/ informazione/ assistenza su supporto finanziario sui bandi della Camera nell'anno	N/D	N/D	N/D	>= 150 N.
16,60 %	Imprese in difficoltà che hanno avuto accesso a supporto finanziario	Numero delle imprese in difficoltà che hanno avuto accesso a supporto finanziario nell'anno	N/D	N/D	102 N.	>= 50 N.
16,70 %	Imprese/utenti informate sui bandi extra Camera attivati a seguito dei partenariati/accordi	Numero imprese/utenti informate sui bandi extra camera attivati a seguito dei partenariati/accordi	N/D	N/D	360 N.	>= 100 N.
16,70 %	Report di analisi sul profilo di "rischiosità" delle imprese	Report di analisi sul profilo di "rischiosità" delle imprese entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2021

20,00% OP.01.01.02 - Attivare azioni per l'informazione e formazione in materia di green economy, economia circolare e trasferimento innovazione tecnologica

16,70 %	Campagne promozione e divulgazione sui servizi offerti dallo sportello per l'economia circolare, la Green economy e il trasferimento innovazione tecnologica per via digitale	Numero campagne promozione e divulgazione sui servizi offerti dallo sportello per l'economia circolare, la Green economy e il trasferimento innovazione tecnologica per via digitale	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.
16,70 %	Creazione rete sul territorio sulle tematiche economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	Numero accordi con enti e associazioni di categoria sulle tematiche economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.
16,60 %	Eventi di informazione e formazione realizzati in materia di	Numero di eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in	N/D	N/D	4 N.	>= 4 N.



	green economy e economia circolare	materia di green economy e economia circolare				
16,60 %	Eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in materia di riciclo delle materie prime	Numero eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in materia di riciclo delle materie prime	N/D	N/D	4 N.	>= 2 N.
16,70 %	Imprese a cui è stata fornita assistenza sulle tematiche dell'economia circolare, della green economy e del trasferimento innovazione tecnologica	Numero di imprese a cui è stata fornita assistenza sulle tematiche dell'economia circolare, della green economy e del trasferimento innovazione tecnologica	N/D	N/D	N/D	>= 20 N.
16,70 %	Utenti che hanno visitato la sezione del sito dedicata all'economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	Numero utenti che hanno visitato la sezione del sito dedicata all'economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	N/D	N/D	N/D	>= 100 N.
20,00%	OP.01.01.03 - Favorire la digitalizzazione delle imprese e l'adozione di tecnologie 4.0					
16,66 %	Imprese assistite	Numero imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	N/D	N/D	52 N. valore al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 100 N.
16,66 %	Assessment digitali	Numero assessment digitali nell'anno	N/D	N/D	200 N.	>= 110 N.
16,70 %	Eventi per favorire la presenza on line delle imprese	Numero eventi per favorire la presenza on line delle imprese	N/D	N/D	5 N.	>= 10 N.
16,66 %	Imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione	Numero imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione nell'anno	N/D	N/D	29 N.	>= 25 N.



16,66 %	Imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione	Numero imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione nell'anno	N/D	N/D	71 N valore al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 250 N.
16,66 %	Interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	Numero interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.
20,00%	OP.01.01.04 - Valorizzare il patrimonio culturale, turistico e del territorio					
33,40 %	Beneficiari dei bandi attivati su turismo e patrimonio culturale nell'anno	Numero dei beneficiari dei bandi attivati su turismo e patrimonio culturale nell'anno	N/D	N/D	N/D	>= 15 N.
33,30 %	Incontri con Università, Consorzi di promozione turistica, ecc.	Numero incontri con Università, Consorzi di promozione turistica, ecc.	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.
33,30 %	Report di analisi elaborati con l'utilizzo della banca dati ISNART	Numero report di analisi elaborati con l'utilizzo della banca dati ISNART	N/D	N/D	1 N.	>= 2 N.
20,00%	OP.01.01.05 - Attivare azioni specifiche per l'imprenditoria femminile					
50,00 %	Elaborazione Rapporto sull'imprenditoria femminile a livello provinciale	Redazione Rapporto sull'imprenditoria femminile a livello provinciale entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-09-2021
50,00 %	Potenziamento accesso alle agevolazioni per le imprese femminili	Numero bandi della Camera di commercio con premialità per l'imprenditoria femminile / Numero bandi totali della Camera di commercio	N/D	N/D	67,00 %	>= 70,00 %



25,00
%

OS.01.02 - Supportare l'inserimento e la crescita di risorse umane con competenze strategiche rispetto alle esigenze aziendali

30,00
%

Indicatori

50,00%	Efficacia dell'attività di matching delle competenze strategiche/critiche in sinergia con gli attori territoriali (università, ITS, istr, tecnoprofessionale)	N. figure professionali rese disponibili per l'introduzione di competenze strategiche/critiche in azienda	N/D	N/D	3 N.	>= 2 N.	>= 3 N.	>= 5 N.
50,00%	Imprese coinvolte/beneficiarie di interventi di supporto alla crescita del proprio capitale umano, anche in funzione anti-crisi	Numero complessivo di imprese raggiunte da interventi di sostegno/assistenza	N/D	N/D	88 N.	>= 80 N.	>= 90 N.	>= 100 N.

70,00
%

Obiettivi operativi

50,00% OP.01.02.01 - Sostenere l'introduzione di competenze strategiche in azienda

25,00 %	Attività di matching studenti in uscita (giovani inoccupati) e imprese	Numero matching studenti in uscita/imprese	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.	
25,00 %	Beneficiari degli interventi formativi in materia di smart working	Numero beneficiari degli interventi formativi in materia di smart working realizzati nell'anno	N/D	N/D	35 N.	>= 100 N.	
25,00 %	Beneficiari interventi formativi per lavoratori e aspiranti imprenditori (in materia di digitale, marketing, internazionalizzazione, business english, ecc.)	Numero soggetti formati nell'anno in materia di in materia di digitale, marketing, internazionalizzazione, business english, ecc	N/D	N/D	N/D	>= 50 N.	
25,00 %	Orientamento al lavoro e alle professioni con il "mondo dell'istruzione"	Numero eventi di orientamento al lavoro, alle professioni e all'autoimpiego nell'anno	N/D	N/D	2 N.	>= 5 N.	



50,00% OP.01.02.02 - Attivare rete con il sistema dell'Istruzione e dell'Iefp nel territorio

50,00 %	Attori coinvolti nel Tavolo territoriale per l'orientamento al lavoro e alle professioni in tema di digitalizzazione	N. attori network aderenti al tavolo territoriale per l'orientamento al lavoro e alle professioni in tema di digitalizzazione	N/D	N/D	4 N.	>= 10 N.
50,00 %	Iniziative collettive e co-progettazioni di percorsi sulle competenze trasversali e di orientamento	Numero iniziative collettive e co-progettazioni di percorsi sulle competenze trasversali e di orientamento	N/D	N/D	2 N.	>= 5 N.

25,00 % OS.01.03 - Accesso ai mercati esteri da parte delle imprese

30,00 % *Indicatori*

50,00%	Grado di diffusione dell'attività informativa rivolta ai mercati esteri	N. imprese coinvolte in iniziative seminariali e corsi di formazione in materia di internazionalizzazione	N/D	N/D	250 N.	>= 150 N.	>= 150 N.	>= 200 N.
50,00%	Imprese supportate tramite i servizi camerali per l'internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione	N/D	N/D	51 N.	>= 40 N.	>= 50 N.	>= 70 N.

70,00 % *Obiettivi operativi*

50,00% OP.01.03.01 - Erogare servizi di supporto alle imprese del territorio e realizzare iniziative di internazionalizzazione anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati

50,00 %	Gradimento servizi per l'internazionalizzazione (% utenti soddisfatti, customer)	N. utenti che hanno espresso giudizio positivo nelle indagini di customer sui servizi per l'internazionalizzazione / N. utenti che hanno fornito risposta nelle	N/D	N/D	100,00 %	>= 80,00 %
---------	--	---	-----	-----	----------	------------



		indagini di customer sui servizi per l'internazionalizzazione							
50,00 %		Imprese assistite con percorsi personalizzati per lo sviluppo di canali di promozione e commercializzazione digitale	Numero imprese assistite con percorsi personalizzati per lo sviluppo di canali di promozione e commercializzazione digitale	N/D	N/D	19 N.	>= 25 N.		
50,00%	OP.01.03.02 - Promuovere i canali digitali per l'internazionalizzazione								
50,00 %		Iniziative di promozione delle opportunità offerte da Enti/organismi/ecc sul digitale l'internazionalizzazione (fiere, be to be virtuali, formazione, marketplace, ecommerce)	Numero iniziative di promozione delle opportunità offerte da Enti/organismi/ecc sul digitale l'internazionalizzazione (fiere, be to be virtuali, formazione, marketplace, ecommerce)	N/D	N/D	N/D	>= 6 N.		
50,00 %		Utenti raggiunti dall'attività promozionale camerale (crm, social, sito, ecc) sulle iniziative digitali per l'internazionalizzazione organizzate da altri Enti/organismi/ecc	Numero Utenti raggiunti dall'attività promozionale camerale (crm, social, sito, ecc) sulle iniziative digitali per l'internazionalizzazione organizzate da altri Enti/organismi/ecc	N/D	N/D	N/D	>= 1.200 N.		
25,00 %	OS.01.04 - Tutela e promozione della legalità nel territorio								
30,00 %	<i>Indicatori</i>								
50,00%	Collaborazioni con gli attori del territorio	Numero di collaborazioni con gli attori del territorio attivate (legalità e tutela mercato)		N/D	N/D	3 N. (valore provvisorio in aggiornamento)	>= 4 N.	>= 5 N.	>= 6 N.



50,00%	Supporto finanziario per le crisi d'impresa	Numero imprese beneficiarie dei contributi/voucher/servizi integr.	N/D	N/D	102 N.	>= 50 N.	>= 75 N.	>= 90 N.
70,00 %	<i>Obiettivi operativi</i>							
100,00 %	OP.01.04.01 - Favorire l'etica della responsabilità, la cultura della legalità							
20,00 %	Accordi e collaborazioni attivate/siglate con fondazioni impegnate sui temi dell'etica della responsabilità e della cultura della legalità	Numero accordi e collaborazioni attivate/siglate con fondazioni impegnate sui temi dell'etica della responsabilità e della cultura della legalità	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
20,00 %	Coinvolgimento Istituti scolastici su temi relativi all'etica della responsabilità e la cultura della legalità	Numero Istituti scolastici coinvolti su temi relativi all'etica della responsabilità e la cultura della legalità	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
20,00 %	Costituzione del Gruppo di lavoro OCRI	Costituzione Gruppo di lavoro OCRI entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-05-2020		
20,00 %	Digitalizzazione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie	Numero delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie gestite totalmente in digitale / Numero delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie totali gestite	N/D	N/D	N/D	>= 15,00 %		
20,00 %	Operatività dell'OCC	Entrata a regime OCC entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2021		



33,3
3%

AS.02 - Servizi amministrativi e regolazione dei mercati

100,00
%

OS.02.01 - Semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese

30,00
%

Indicatori

50,00%	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA (kpi Pareto: C1.1_02_rev2018)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno	62,97 €	N/D	47,13 € valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	<= 50,00 €	<= 48,00 €	<= 45,00 €
50,00%	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche di Registro Imprese (kpi Pareto:C1.1_04_rev2018)	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	62,50 %	60,00 %	59,70 % valore al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 70,00 %	>= 75,00 %	>= 80,00 %

70,00
%

Obiettivi operativi

50,00% OP.02.01.01 - Rendere più semplice la predisposizione delle pratiche del Registro Imprese, REA e SUAP

50,00 %	Implementazione piattaforma SARI come unico canale di comunicazione per l'utenza	Implementazione piattaforma SARI entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-03-2021
50,00 %	Tasso di evasione delle pratiche telematiche (registroimprese)	Numero pratiche telematiche evase con successo (registroimprese) / Numero richieste totali pratiche telematiche (registroimprese)	N/D	N/D	68,00 %.	>= 73,00 %



50,00%	OP.02.01.02 - Rispondere alle esigenze di semplificazione da parte delle imprese							
25,00 %	Attivazione Punti digitali presso le associazioni di categoria per il rilascio dei dispositivi firma digitale	Numero associazioni che hanno aderito "Punti digitali" / Numero associazioni di categoria rappresentativa(individuate in sede di costituzione del consiglio)	N/D	N/D	N/D	≥ 30,00 %		
25,00 %	Incremento della diffusione dei casseti digitali	(Numero Casseti digitali attivati nell'anno t - Numero casseti digitali attivati anno T-1) / Numero casseti digitali attivati anno T-1	N/D	N/D	52,37 %	≥ 3,00 %		
25,00 %	Messa a punto e sperimentazione di un sistema di prenotabilità online dei servizi camerali	Numero servizi camerali su cui è stata messa a punto un sistema di prenotabilità online	N/D	N/D	N/D	≥ 2 N.		
25,00 %	Sessioni di lavoro con i Comuni e con gli enti terzi volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	Numero sessioni di lavoro con i Comuni e con gli enti terzi volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	N/D	N/D	2 N.	≥ 2 N.		
33,34%	AS.03 - Gestione interna e processi trasversali							
25,00 %	OS.03.01 - Consolidamento della salute economica							
30,00%	<i>Indicatori</i>							
20,00%	Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	10,67 %	9,46 %	14,82 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	≥ 12,00 %	≥ 13,00 %	≥ 14,00 %



20,00%	Costi di personale e funzionamento per impresa Misura la capacità di dimensionare secondo criteri di efficienza il personale ed il funzionamento dell'Ente rispetto alla domanda di servizi espressa dalle imprese.	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / Numero imprese attive al 31/12	79,99 €	77,18 €	80,25 € valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	<= 78,50 €	<= 76,00 €	<= 75,00 €
20,00%	Indice di Liquidità immediata Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	Liquidità immediata / Passività correnti	135,46 %	104,04 %	215,27 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 160,00 %	>= 180,00 %	>= 200,00 %
20,00%	Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	10,44 %	13,60 %	20,97 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 12,00 %	>= 13,00 %	>= 15,00 %
20,00%	Percentuale di incasso del Diritto annuale Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12.	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	68,57 %	58,97 %	60,45 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 60,00 %	>= 61,00 %	>= 62,00 %
70,00 %	Obiettivi operativi							
33,34%	OP.03.01.01 - Razionalizzare le risorse							



50,00 %	Completamento della sistematizzazione e della digitalizzazione degli archivi	Definizione progetto sistematizzazione per digitalizzazione degli archivi entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-09-2021
50,00 %	Predisposizione delle procedure per l'alienazione dei beni non più utilizzabili	Completamento procedure per alienazione beni non più utilizzabili entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2021
33,33%	OP.03.01.02 - Incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne					
25,00 %	Bandi individuati grazie al gruppo di lavoro	Numero bandi individuati grazie al gruppo di lavoro (risorse da fonti di finanziamento esterne)	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.
25,00 %	Creazione gruppo di lavoro interdisciplinare (trasversale agli uffici) per incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne	Creazione gruppo di lavoro interdisciplinare per incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-03-2021
25,00 %	Progetti messi in campo grazie al Protocollo con l'Università	Numero progetti messi in campo grazie al Protocollo con l'Università	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.
25,00 %	Rispetto delle tempistiche del Bando in collaborazione con la Regione	Numero attività svolte entro i termini Bando in collaborazione con la Regione / Numero delle attività da svolgere Bando in collaborazione con la Regione	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %
33,33%	OP.03.01.03 - Aumentare la consapevolezza della CCIAA per il consolidamento della propria salute economica					
33,34 %	Coinvolgimento dei responsabili di servizi/uffici per la ridefinizione dei centri di costo	Numero dei responsabili di servizi/uffici coinvolti nella ridefinizione dei centri di costo / Numero totale responsabili di servizi/uffici	N/D	N/D	N/D	100,00 %



33,33 %	Implementazione della transcodifica contabilità e mappa dei processi	Implementazione della transcodifica contabilità e mappa dei processi entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-03-2021
33,33 %	Personale dedicato all'attività di analisi (salute economica)	Numero personale dedicato all'attività di analisi (salute economica)	N/D	N/D	6 N.	>= 6 N.

25,00 %

OS.03.02 - Miglioramento organizzativo e orientamento all'impresa

30,00 %

Indicatori

25,00%	Implementazione del nuovo sistema di gestione della qualità	Numero fasi completate e previste (processo gestione qualità) / Numero totali fasi da portare a termine per il completamento del processo gestione qualità	N/D	N/D	N/D	>= 42,90 %	>= 85,70 %	>= 100,00 %
25,00%	Indica il peso del personale delle Funzioni Istituzionali A e B, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella CCIAA nell'anno "n".	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni] / Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali (a esclusione di quelli fuori perimetro) nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni]	45,03 %	50,41 %	43,00 % valore stimato al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	<= 40,00 %	<= 38,00 %	<= 37,00 %
25,00%	Livello di utilizzo CRM	N. campagne outbound	N/D	N/D	12 N.	>= 5 N.	>= 10 N.	>= 12 N.



25,00%	Reporting aziendale sul controllo di gestione	Numero report periodici sul controllo di gestione	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.	>= 4 N.	>= 4 N.
70,00%	Obiettivi operativi							
16,66%	OP.03.02.01 - Definire i processi operativi dell'organizzazione camerale in ottica di qualità							
33,30%	Incontri info-formativi con gli Amministratori	Numero incontri info-formativi con gli Amministratori (sistema qualità)	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
33,40%	Incontri info-formativi con il personale	Numero incontri info-formativi con il personale (sistema qualità)	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
33,30%	Revisione dei processi camerali	Numero processi revisionati "sistema qualità" / Numero totale processi gestiti nella CCIAA di Foggia	N/D	N/D	N/D	>= 30,00 %		
16,70%	OP.03.02.02 - Ottimizzare l'assetto organizzativo dell'Ente							
33,30%	Coinvolgimento dei capi servizio per la condivisione di problematiche e soluzioni	Numero riunioni interne mensili dei capi servizio per la condivisione di problematiche e soluzioni	N/D	N/D	N/D	>= 12 N.		
33,30%	Gruppi di lavoro trasversali costituiti	Numero gruppi di lavoro trasversali (ottimizzazione assetto organizzativo)	0 N.	0 N.	N/D	>= 2 N.		
33,40%	Implementazione dei Time sheet	N. dipendenti che utilizzano timesheet per il controllo di gestione / n. totale dei dipendenti	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
16,66%	OP.03.02.03 - Potenziare la funzione di monitoraggio e analisi economica							
50,00%	Riorganizzazione della funzione di "Analisi, ricerca e studio del territorio"	Messa a regime delle funzioni di "Analisi, ricerca e studio del territorio " entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2021		
50,00%	Valorizzazione del patrimonio di big data	Numero dataset in formato aperto pubblicati	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		



16,66% OP.03.02.04 - Completare il processo di digitalizzazione e di dematerializzazione dell'Ente							
33,33 %	Dematerializzazione flusso documentale (%)	N. Documenti Cartacei in Entrata / Totale documenti in Entrata	N/D	N/D	18,87 %	<= 19,00 %	
33,33 %	Fascicolazione informatica dei protocolli (%)	N. protocolli fascicolati (informatizzati) / Totale protocolli	N/D	N/D	98,36 %	100,00 %	
33,34 %	Gestione degli atti degli Organi gestiti in Gdel	Numero atti degli Organi gestiti in Gdel / numero atti totali Organi	N/D	N/D	N/D	>= 40,00 %	
16,66% OP.03.02.05 - Consolidare sistemi di ascolto e di condivisione degli indirizzi strategici e dei risultati conseguiti in termini di impatto sull'economia e sul territorio							
14,30 %	Analisi dei processi chiave per attuare la valutazione partecipativa	Individuazione dei processi chiave per la valutazione partecipativa entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-11-2021	
14,30 %	Analisi e definizione della mappatura degli stakeholder	Mappatura degli stakeholder entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-11-2021	
14,30 %	Diffusione delle attività di customer nella CCIAA (uffici coinvolti)	Numero uffici che hanno attivato analisi di CS / Numero uffici a rilevanza esterna	N/D	N/D	10,34 %	>= 25,00 %	
14,20 %	Grado di soddisfazione overall dell'azione camerale	Numero utenti (intervistati) che hanno espresso giudizio positivo sull'azione camerale / Numero totale utenti (intervistati) rispondenti all'indagine di CS generale generale dell'Ente	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %	
14,30 %	Recepimento del modello Unioncamere in materia di valutazione partecipativa per le Camere di commercio	Recepimento del modello Unioncamere in materia di valutazione partecipativa per le Camere di commercio entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2021	
14,30 %	Utenti profilati sulla piattaforma CRM	Numero totale utenti profilati sulla piattaforma CRM	N/D	N/D	N/D	>= 2.500 N.	



14,30 %	Utilizzo crm per campagne promozione	Numero campagne di informazione nei confronti di utenti presenti nella piattaforma CRM	N/D	N/D	12 N.	>= 15 N.
16,66%	OP.03.02.06 - Potenziare la comunicazione delle attività e dei risultati					
16,00 %	Aggiornamento del canale youtube	Numero contenuti/video pubblicati sul canale youtube	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.
20,00 %	Aggiornamento delle pagine del sito	Numero pagine del sito aggiornate / Numero pagine del sito aggiornabili/	N/D	N/D	N/D	100,00 %
16,00 %	Completezza della rilevazione degli indicatori previsti dalla metodologia di redazione del bilancio di genere	Numero indicatori di genere rilevati in riferimento all'esercizio 2021 / Numero indicatori di genere individuati dalla metodologia di redazione del Bil. genere/	N/D	N/D	N/D	>= 50,00 %
16,00 %	Incremento follower facebook	Numero follower facebook anno 2021 / Numero follower facebook anno 2020/	N/D	N/D	N/D	>= 100,00 %
16,00 %	Ridefinizione dell'alberatura del sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti	Creazione alberatura sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-07-2021
16,00 %	Utenti unici	Numero utenti unici	N/D	N/D	N/D	>= 300.000 N.



25,00
%

OS.03.03 - Orientamento delle risorse umane al risultato e al cambiamento organizzativo

30,00
%

Indicatori

33,30%	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (esclusi dirigenti) Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI + TD) N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno	N/D	N/D	94,12 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 90,00 %
33,30%	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale (esclusi dirigenti) Ricorso allo strumento dei colloqui di valutazione per il personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto colloqui di valutazione nel corso dell'anno, esclusa l'assegnazione iniziale degli obiettivi / Totale personale dipendente (TI + TD)	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %
33,40%	Livello di copertura delle attività formative propedeutiche al lavoro agile	N. dipendenti formati sulla gestione del lavoro agile / N. dipendenti interessati al lavoro agile	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 90,00 %	>= 100,00 %

70,00
%

Obiettivi operativi

33,34% OP.03.03.01 - Promuovere le pari opportunità e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

20,00 %	Incidenza delle risorse in lavoro agile (%)	Numero personale in lavoro agile / totale personale	N/D	N/D	86,27 %	30%
20,00 %	Incontri per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi	Numero incontri per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi	N/D	N/D	N/D	N 10



20,00 %	Livello di soddisfazione sul lavoro agile	N. dipendenti che hanno espresso giudizio positivo sul lavoro agile nell'indagine sul benessere organizzativo / N. dipendenti che hanno fornito risposta sul lavoro agile nell'indagine sul benessere organizzativo	N/D	N/D	N/D	70%
20,00 %	Miglioramento work-life balance (Ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro)	Totale gg di sw fruite*tempo medio di percorrenza casa-lavoro	N/D	N/D	N/D	>=250 N.
20,00 %	Variazione delle assenze del personale	(Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X-1 ()) / Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X-1 () (-)	N/D	N/D	N/D	<=1
33,33%	OP.03.03.02 - Progettare e attivare un Piano formativo per i dipendenti camerali					
50,00 %	Interventi formativi	Numero interventi formativi per il personale camerale	N/D	N/D	72 N.	>= 50 N.
50,00 %	Ore formative	Numero ore formative	N/D	N/D	579 N.	>= 120 N.
33,33%	OP.03.03.03 - Realizzare iniziative per il contrasto alla corruzione e per la promozione della trasparenza					
33,34 %	Grado di coinvolgimento degli uffici nel processo di adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Numero uffici coinvolti per l'adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione / Numero uffici Camera	N/D	N/D	N/D	>= 50,00 %
33,33 %	Predisposizione di un programma di formazione/aggiornamento sulle tematiche della trasparenza e per l'anticorruzione	Predisposizione programma formazione/aggiornamento tematiche trasparenza e anticorruzione entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-03-2021



33,33 %	Tempestività e adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-03-2021
---------	---	--	-----	-----	-----	------------------

25,00 % OS.03.04 - Riorganizzazione, razionalizzazione ed efficientamento delle Aziende speciali

30,00 % *Indicatori*

33,40%	Copertura dei dati AASS (time sheet e costi) nei report consolidati di controllo di gestione dell'Ente	Ore e costi dei dipendenti Aziende speciali mappati nei report / Ore e costi totali dei dipendenti Aziende speciali	N/D	N/D	N/D	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %
33,30%	Efficientamento delle Aziende Speciali	Contributi (euro) da CCIAA a AASS anno n / Contributi (euro) da CCIAA a AASS anno n - 1	N/D	N/D	N/D	<= 100,00 %	<= 100,00 %	<= 100,00 %
33,30%	Incremento del bacino di imprese raggiunte	N. di imprese raggiunte dai servizi Aziende speciali anno n / N. di imprese raggiunte dai servizi Aziende speciali anno n - 1	N/D	N/D	N/D	>= 105,00 %	>= 105,00 %	>= 105,00 %

70,00 % *Obiettivi operativi*

50,00% OP.03.04.01 - Completare il processo di ridefinizione del modello gestionale delle Aziende speciali

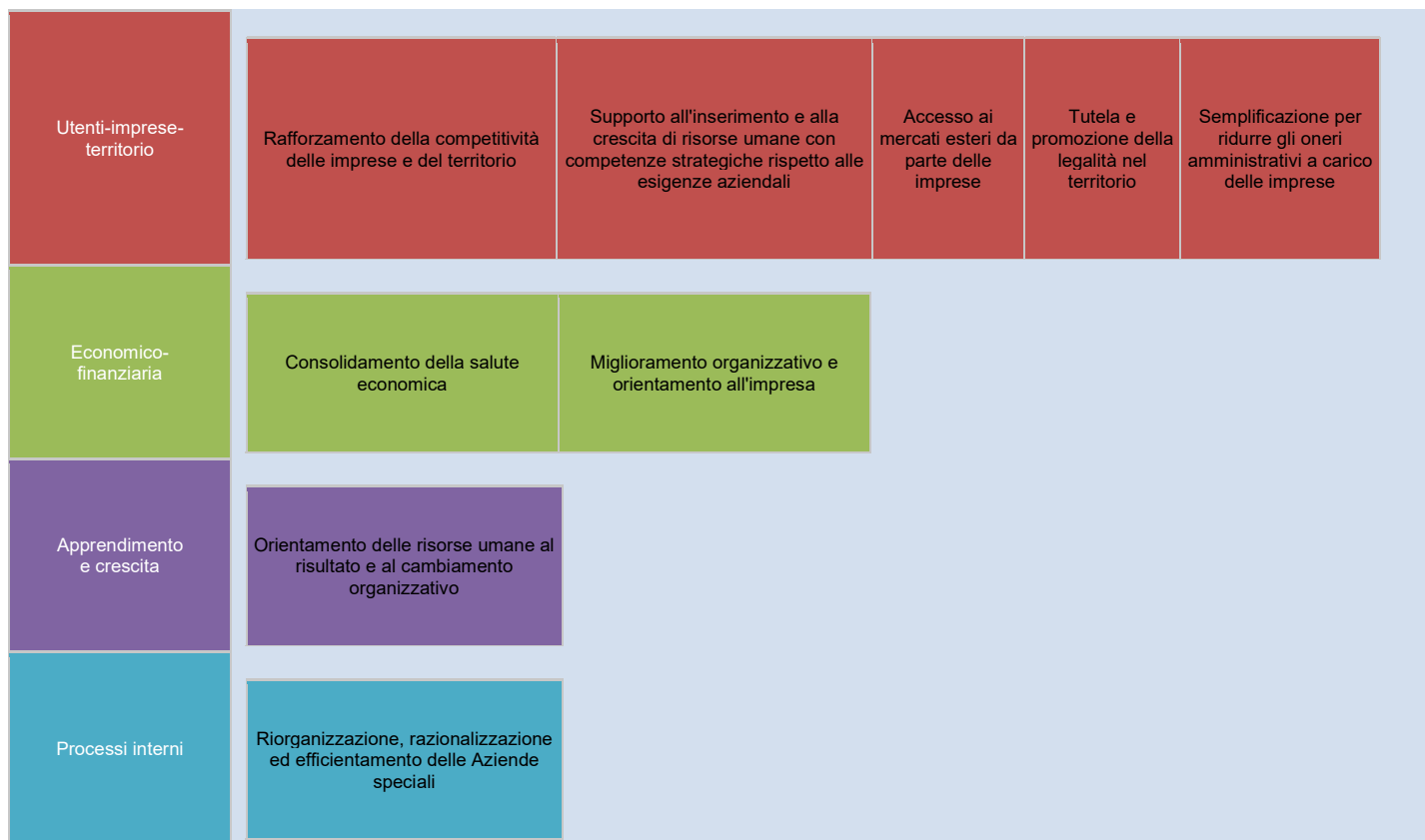
50,00 %	Implementazione delle procedure amministrative contabili delle Aziende speciali	Consolidamento delle procedure su Rapporto amm.vo-contabile delle AASS entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2021
50,00 %	Tempestività della procedura di cessione dell'azienda speciale Lachimer	Completamento della procedura di cessione dell'azienda speciale lachimer entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2021



50,00% OP.03.04.02 - Potenziare l'integrazione tra Camera di commercio e Aziende speciali in termini di servizi e capitale umano						
33,33 %	Messa a punto dei servizi innovativi Camera/Aziende speciali	Rivisitazione del catalogo dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2021
33,33 %	Predisposizione del piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali	Piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data	N/D	N/D	N/D	Entro 30-06-2021
33,34 %	Tasso di riconversione professionale dei dipendenti delle Aziende speciali	Numero dipendenti AASS che hanno acquisito nuove competenze professionali / Numero totale dipendenti AASS	N/D	N/D	N/D	>= 50,00 %



Mapa strategica 2021





3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

AS.01 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale				
Obiettivo strategico	OS.01.01 - Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio			
Descrizione	Competitività e sviluppo delle imprese e del sistema economico locale			
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
Eventi di sensibilizzazione e informazione realizzati PID	Numero di eventi di sensibilizzazione e informazione realizzati nell'anno	>= 5,00 N.	>= 6,00 N.	>=7,00 N.
Diffusione del cassetto digitale	Cassetto digitale / N. imprese attive	>= 13,00 %	>= 15,00 %	>= 16,00 %
Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (Kpi Pareto: EC19.19)	$(\text{BilCons_IE} + \text{C_D}) / \text{DirAnn}$	>= 50,00 %	>= 55,00 %	>= 60,00 %
Obiettivo strategico	OS.01.02 - Supportare l'inserimento e la crescita di risorse umane con competenze strategiche rispetto alle esigenze aziendali			
Descrizione	Supportare la crescita del capitale umano attraverso lo sviluppo di competenze in ambito tecnologico e di organizzazione innovativa			
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
Imprese coinvolte/beneficiarie di interventi di supporto alla crescita del proprio capitale umano, anche in funzione anti-crisi	Numero complessivo di imprese raggiunte da interventi di sostegno/assistenza	>= 80 N.	>= 90 N.	>= 100 N.



Efficacia dell'attività di matching delle competenze strategiche/critiche in sinergia con gli attori territoriali (istituzioni universitarie, ITS, istruzione tecnica e professionale	N. figure professionali rese disponibili per l'introduzione di competenze strategiche/critiche in azienda	>= 2 N.	>= 3 N.	>= 5 N.
Obiettivo strategico OS.01.03 - Accesso ai mercati esteri da parte delle imprese				
Descrizione	Favorire il commercio internazionale e l'internazionalizzazione del sistema produttivo			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Imprese supportate tramite i servizi camerali per l'internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 40,00 N.	>= 50,00 N.	>= 70,00 N.
Grado di diffusione dell'attività informativa rivolta ai mercati esteri	N. imprese coinvolte in iniziative seminariali e corsi di formazione in materia di internazionalizzazione	>= 150,00 N.	>= 150,00 N.	>= 200,00 N.
Obiettivo strategico OS.01.04 - Tutela e promozione della legalità nel territorio				
Descrizione	Sviluppare servizi di prevenzione e gestione della crisi d'impresa e del sovraindebitamento per combattere il rischio di corruzione e di usura			
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
Collaborazioni con gli attori del territorio	Numero di collaborazioni con gli attori del territorio attivate (legalità e tutela mercato)	>= 4,00 N.	>= 5,00 N.	>= 6,00 N.
Supporto finanziario per le crisi d'impresa	N. imprese beneficiarie dei contributi /voucher/servizi integrati	>= 50,00 %	>= 75,00 %	>= 90,00 %

**AS.02 - Servizi amministrativi e regolazione dei mercati**

Obiettivo strategico		OS.02.01 - Semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese		
Descrizione	Semplificare e snellire gli adempimenti delle imprese attraverso la digitalizzazione dei servizi al fine di ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese			
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA (kpi Pareto:C1._02_rev 2018)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01)	<= 50,00 €	<= 48,00 €	<= 45,00 €
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche di Registro Imprese (kpi Pareto:C1.1 04 rev 2018)	N Prot _C1.1_5gg	>= 70,00 %	>= 75,00 %	>= 80,00 %

AS.03 - Gestione interna e processi trasversali

Obiettivo strategico		OS.03.01 - Consolidamento della salute economica		
Descrizione	Efficientare l'uso delle risorse attraverso il potenziamento di strumenti di controllo di gestione e di sistemi di qualità			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
EC02.1 Indice di Liquidità immediata	Liq Imm / PassCorr	>= 160,00 %	>= 180,00 %	>= 200,00 %
EC07 Capacità di generare proventi	ProvCorrDirAnnDirSegr / ProvCorrSval	>= 12,00 %	>= 13,00 %	>= 14,00 %
B3.1_02 Percentuale di incasso del Diritto annuale	BilCons_DA_Inc / BilCons_DA	>= 60,00 %	>= 61,00 %	>= 62,00 %
EC27 Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto	>= 12,00 %	>= 13,00 %	>= 15,00 %



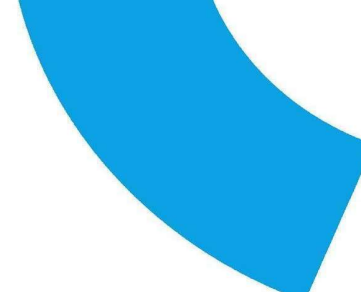
	annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri]			
Eff01 Costi di personale e funzionamento per impresa	$(C_{pers-Ind} + OnFunz) / N_{ImprAtt}$	$\leq 78,50 \text{ €}$	$\leq 76,00 \text{ €}$	$\leq 75,00 \text{ €}$
Obiettivo strategico	OS.03.02 - Miglioramento organizzativo e orientamento all'impresa			
Descrizione	Digitalizzare e informatizzare i processi e la documentazione, sia interni che esterni, e introdurre sistemi di gestione della qualità			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Implementazione del nuovo Sistema di gestione della qualità	N. fasi completate e previste / N. totale fasi da portare a termine per il completamento del processo.	$\geq 42,90 \%$	$\geq 85,70 \%$	$\geq 100,00 \%$
Incidenza del personale dei processi di supporto (solo CCIAA) (kpi Pareto: S02_AB_REV2018)	Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dai processi afferente alle funzioni istituzionali A e B/ Numero di risorse espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	$\geq 40,00 \%$	$\geq 38,00 \%$	$\geq 37,00 \%$
Livello di utilizzo CRM	N. campagne outbound	$\geq 5 \text{ N.}$	$\geq 10 \text{ N.}$	$\geq 12 \text{ N.}$
Reporting aziendale sul Controllo di gestione	N. Report periodici Controllo di gestione	$\geq 2 \text{ N.}$	$\geq 4 \text{ N.}$	$\geq 4 \text{ N.}$
Obiettivo strategico	OS.03.03 - Orientamento delle risorse umane al risultato e al cambiamento organizzativo			
Descrizione	Riqualificare il personale rispetto alle nuove professionalità richieste dalla mission dell'Ente			



Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative per il personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD)	>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 90,00 %
DFP 1.5 Copertura delle procedure di valutazione del personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto colloqui di valutazione nel corso dell'anno, esclusa l'assegnazione iniziale degli obiettivi / Totale personale dipendente (TI+TD)	>= 70,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %
Livello di copertura delle attività formative propedeutiche al lavoro agile	N. dipendenti formati sulla gestione del lavoro agile / n. dipendenti interessati al lavoro agile	>= 80,00 %	>= 90,00 %	>= 100,00 %
Obiettivo strategico	OS.03.04 - Riorganizzazione, razionalizzazione ed efficientamento delle Aziende speciali			
Descrizione	Innovare e riorganizzare i servizi focalizzandosi sulle aree chiave di intervento e creando nuove competenze attraverso la specializzazione delle figure professionali			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Efficientamento delle AAS	contributi ordinari (€) da CCIAA a AASS anno n / contributi ordinari (€) da CCIAA a AASS anno n-1	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %
Incremento del bacino di imprese raggiunto	Numero imprese raggiunte dai servizi anno n / Numero delle imprese raggiunte dai servizi anno n-1	>= 105,00 %	>= 105,00 %	>= 105,00 %
Copertura dei dati delle AASS (time sheet e costi) nei Report consolidati di controllo di gestione dell'ente	Ore e costi dei dipendenti mappati nei Report / Ore e costi totali dei dipendenti	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %

3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
AS.01 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale	OS.01.01 - Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio	OP.01.01.01 - Fornire supporto alle imprese in materia economico finanziaria
		OP.01.01.02 - Attivare azioni per l'informazione e formazione in materia di green economy, economia circolare e trasferimento innovazione tecnologica
		OP.01.01.03 - Favorire la digitalizzazione delle imprese e l'adozione di tecnologie 4.0
		OP.01.01.04 - Valorizzare il patrimonio culturale, turistico e del territorio
		OP.01.01.05 - Attivare azioni specifiche per l'imprenditoria femminile
	OS.01.02 - Supportare l'inserimento e la crescita di risorse umane con competenze strategiche rispetto alle esigenze aziendali	OP.01.02.01 - Sostenere l'introduzione di competenze strategiche in azienda
		OP.01.02.02 - Attivare rete con il sistema dell'Istruzione e dell'Iefp nel territorio
	OS.01.03 - Accesso ai mercati esteri da parte delle imprese	OP.01.03.01 - Erogare servizi di supporto alle imprese del territorio e realizzare iniziative di internazionalizzazione anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati
		OP.01.03.02 - Promuovere i canali digitali per l'internazionalizzazione
	OS.01.04 - Tutela e promozione della legalità nel territorio	OP.01.04.01 - Favorire l'etica della responsabilità, la cultura della legalità
AS.02 - Servizi amministrativi e regolazione dei mercati	OS.02.01 - Semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	OP.02.01.01 - Rendere più semplice la predisposizione delle pratiche del Registro Imprese, REA e SUAP
		OP.02.01.02 - Rispondere alle esigenze di semplificazione da parte delle imprese
	OS.03.01 - Consolidamento della salute economica	OP.03.01.01 - Razionalizzare le risorse
		OP.03.01.02 - Incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne



AS.03 - Gestione interna e processi trasversali		OP.03.01.03 - Aumentare la consapevolezza della CCIAA per il consolidamento della propria salute economica
	OS.03.02 - Miglioramento organizzativo e orientamento all'impresa	OP.03.02.01 - Definire i processi operativi dell'organizzazione camerale in ottica di qualità
		OP.03.02.02 - Ottimizzare l'assetto organizzativo dell'Ente
		OP.03.02.03 - Potenziare la funzione di monitoraggio e analisi economica
		OP.03.02.04 - Completare il processo di digitalizzazione e di dematerializzazione dell'Ente
		OP.03.02.05 - Consolidare sistemi di ascolto e di condivisione degli indirizzi strategici e dei risultati conseguiti in termini di impatto sull'economia e sul territorio
		OP.03.02.06 - Potenziare la comunicazione delle attività e dei risultati
	OS.03.03 - Orientamento delle risorse umane al risultato e al cambiamento organizzativo	OP.03.03.01 - Promuovere le pari opportunità e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
		OP.03.03.02 - Progettare e attivare un Piano formativo per i dipendenti camerali
		OP.03.03.03 - Realizzare iniziative per il contrasto alla corruzione e per la promozione della trasparenza
	OS.03.04 - Riorganizzazione, razionalizzazione ed efficientamento delle Aziende speciali	OP.03.04.01 - Completare il processo di ridefinizione del modello gestionale delle AASS
		OP.03.04.02 - Potenziare l'integrazione tra CCIAA e AASSS in termini di servizi e capitale umano

SCHEDE DI DETTAGLIO ¹

OS.01.01 - Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio			
Obiettivo operativo		OP.01.01.01 - Fornire supporto alle imprese in materia economico finanziaria	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio/ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Imprese in difficoltà che hanno avuto accesso a supporto finanziario	Numero delle imprese in difficoltà che hanno avuto accesso a supporto finanziario nell'anno	102 N.	>= 50,00 N.
Imprese beneficiarie dei servizi di formazione/ informazione/ assistenza su supporto finanziario sui bandi della Camera	Numero imprese beneficiarie dei servizi di formazione/ informazione/ assistenza su supporto finanziario sui bandi della Camera nell'anno	n/d.	>= 150,00 N.
Imprese/utenti informate sui bandi extra Camera attivati a seguito dei partenariati/accordi	Numero imprese/utenti informate sui bandi extra camera attivati a seguito dei partenariati/accordi	360 N.	>= 100,00 N.
Bandi di altri enti divulgati dalla Camera alle imprese a seguito dei partenariati / accordi	Numero bandi di altri enti divulgati dalla Camera alle imprese a seguito dei partenariati / accordi	2 N.	>= 3,00 N.
Attivazione della piattaforma di autovalutazione del rischio finanziario entro 2 mesi dall'attivazione della piattaforma a livello nazionale	Realizzazione dell'attivazione della piattaforma di autovalutazione del rischio finanziario entro 2 mesi dall'attivazione della piattaforma a livello nazionale	n/d	= 100,00 %
Report di analisi sul profilo di "rischiosità" delle imprese	Report di analisi sul profilo di "rischiosità" delle imprese entro la data		Entro 31/12/2021

¹ Il "Valore 2020" degli indicatori degli obiettivi operativi è da considerarsi provvisorio.



Obiettivo operativo		OP.01.01.02 - Attivare azioni per l'informazione e formazione in materia di green economy, economia circolare e trasferimento innovazione tecnologica	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Eventi di informazione e formazione realizzati in materia di green economy e economia circolare	Numero di eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in materia di green economy e economia circolare	4 N.	>= 4,00 N.
Eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in materia di riciclo delle materie prime	Numero eventi di informazione e formazione realizzati nell'anno in materia di riciclo delle materie prime	4 N.	>= 2,00 N.
Utenti che hanno visitato la sezione del sito dedicata all'economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	Numero utenti che hanno visitato la sezione del sito dedicata all'economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	n/d.	>= 100,00 N.
Campagne promozione e divulgazione sui servizi offerti dallo sportello per l'economia circolare, la Green economy e il trasferimento innovazione tecnologica per via digitale	Numero campagne promozione e divulgazione sui servizi offerti dallo sportello per l'economia circolare, la Green economy e il trasferimento innovazione tecnologica per via digitale	n/d.	>= 4,00 N.
Imprese a cui è stata fornita assistenza sulle tematiche dell'economia circolare, della green economy e del trasferimento innovazione tecnologica	Numero di imprese a cui è stata fornita assistenza sulle tematiche dell'economia circolare, della green economy e del trasferimento innovazione tecnologica	n/d.	>= 20,00 N.
Creazione rete sul territorio sulle tematiche economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	Numero accordi con enti e associazioni di categoria sulle tematiche economia circolare, green economy e trasferimento innovazione tecnologica	n/d.	>= 3,00 N.
Obiettivo operativo		OP.01.01.03 - Favorire la digitalizzazione delle imprese e l'adozione di tecnologie 4.0	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione	Numero imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione nell'anno	71 N. valore al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 250,00 N.
Imprese assistite	Numero imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	52 N. valore al 30.09 (in aggiornamento al 31.12)	>= 100,00 N.



Assessment digitali	Numero assessment digitali nell'anno	200 N.	>= 110,00 N.
Imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione	Numero imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione nell'anno	29 N.	>= 25,00 N.
Interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	Numero interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	n/d.	>= 10,00 N.
Eventi per favorire la presenza on line delle imprese	Numero eventi per favorire la presenza on line delle imprese	5 N.	>= 10,00 N.
Obiettivo operativo OP.01.01.04 - Valorizzare il patrimonio culturale, turistico e del territorio			
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Beneficiari dei bandi attivati su turismo e patrimonio culturale nell'anno	Numero dei beneficiari dei bandi attivati su turismo e patrimonio culturale nell'anno	n/d.	>= 15,00 N.
Report di analisi elaborati con l'utilizzo della banca dati ISNART	Numero report di analisi elaborati con l'utilizzo della banca dati ISNART	1 N.	>= 2,00 N.
Incontri con Università, Consorzi di promozione turistica, ecc.	Numero incontri con Università, Consorzi di promozione turistica, ecc.	n/d.	>= 2,00 N.
Obiettivo operativo OP.01.01.05 - Attivare azioni specifiche per l'imprenditoria femminile			
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Elaborazione Rapporto sull'imprenditoria femminile a livello provinciale	Redazione Rapporto sull'imprenditoria femminile a livello provinciale entro la data		Entro 30/09/2021
Potenziamento accesso alle agevolazioni per le imprese femminili	Numero bandi della Camera di commercio con premialità per l'imprenditoria femminile / Numero bandi totali della Camera di commercio	67%	>= 70,00 %



OS.01.02 - Supportare l'inserimento e la crescita di risorse umane con competenze strategiche rispetto alle esigenze aziendali

Obiettivo operativo		OP.01.02.01 - Sostenere l'introduzione di competenze strategiche in azienda	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Beneficiari degli interventi formativi in materia di smart working	Numero beneficiari degli interventi formativi in materia di smart working realizzati nell'anno	35 N.	$\geq 100,00$ N.
Attività di matching studenti in uscita (giovani inoccupati) e imprese	Numero matching studenti in uscita/imprese	n/d.	$\geq 5,00$ N.
Orientamento al lavoro e alle professioni con il "mondo dell'istruzione"	Numero eventi di orientamento al lavoro, alle professioni e all'autoimpiego nell'anno	2 N.	$\geq 5,00$ N.
Beneficiari interventi formativi per lavoratori e aspiranti imprenditori (in materia di digitale, marketing, internazionalizzazione, business english, ecc.)	Numero soggetti formati nell'anno in materia di in materia di digitale, marketing, internazionalizzazione, business english, ecc	n/d.	$\geq 50,00$ N.
Obiettivo operativo			
OP.01.02.02 - Attivare rete con il sistema dell'Istruzione e dell'Iefp nel territorio			
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Attori coinvolti nel Tavolo territoriale per l'orientamento al lavoro e alle professioni in tema di digitalizzazione	N. attori network aderenti al tavolo territoriale per l'orientamento al lavoro e alle professioni in tema di digitalizzazione	4 N.	$\geq 10,00$ N.
Iniziative collettive e co-progettazioni di percorsi sulle competenze trasversali e di orientamento	Numero iniziative collettive e co-progettazioni di percorsi sulle competenze trasversali e di orientamento	2 N.	$\geq 5,00$ N.



OS.01.03 - Accesso ai mercati esteri da parte delle imprese

Obiettivo operativo

OP.01.03.01 - Erogare servizi di supporto alle imprese del territorio e realizzare iniziative di internazionalizzazione anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati

Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Imprese assistite con percorsi personalizzati per lo sviluppo di canali di promozione e commercializzazione digitale	Numero imprese assistite con percorsi personalizzati per lo sviluppo di canali di promozione e commercializzazione digitale	19 N.	$\geq 25,00$ N.
Gradimento servizi per l'internazionalizzazione (% utenti soddisfatti, customer)	N. utenti che hanno espresso giudizio positivo nelle indagini di customer sui servizi per l'internazionalizzazione / N. utenti che hanno fornito risposta nelle indagini di customer sui servizi per l'internazionalizzazione	100 %	$\geq 70,00$ %

Obiettivo operativo

OP.01.03.02 - Promuovere i canali digitali per l'internazionalizzazione

Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Utenti raggiunti dall'attività promozionale camerale (crm, social, sito, ecc) sulle iniziative digitali per l'internazionalizzazione organizzate da altri Enti/organismi/ecc	Numero Utenti raggiunti dall'attività promozionale camerale (crm, social, sito, ecc) sulle iniziative digitali per l'internazionalizzazione organizzate da altri Enti/organismi/ecc	n/d.	$\geq 1.200,00$ N.
Iniziative di promozione delle opportunità offerte da Enti/organismi/ecc sul digitale l'internazionalizzazione (fiere, be to be virtuali, formazione, marketplace, ecommerce)	Numero iniziative di promozione delle opportunità offerte da Enti/organismi/ecc sul digitale l'internazionalizzazione (fiere, be to be virtuali, formazione, marketplace, ecommerce)	n/d.	$\geq 6,00$ N.



OS.01.04 - Tutela e promozione della legalità nel territorio			
Obiettivo operativo	OP.01.04.01 - Favorire l'etica della responsabilità, la cultura della legalità		
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS/ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Servizi legali / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Operatività dell' OCC	Entrata a regime OCC entro la data		Entro 30/06/2021
Costituzione del Gruppo di lavoro OCRI	Costituzione Gruppo di lavoro OCRI entro la data		Entro 30/05/2020
Accordi e collaborazioni attivate/siglate con fondazioni impegnate sui temi dell'etica della responsabilità e della cultura della legalità	Numero accordi e collaborazioni attivate/siglate con fondazioni impegnate sui temi dell'etica della responsabilità e della cultura della legalità	n/d.	>= 2,00 N.
Coinvolgimento Istituti scolastici su temi relativi all'etica della responsabilità e la cultura della legalità	Numero Istituti scolastici coinvolti su temi relativi all'etica della responsabilità e la cultura della legalità	n/d.	>= 5,00 N.
Digitalizzazione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie	Numero delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie gestite totalmente in digitale / Numero delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie totali gestite	n/d.	>= 15,00 %
OS.02.01 - Semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese			
Obiettivo operativo	OP.02.01.01 - Rendere più semplice la predisposizione delle pratiche del Registro Imprese, REA e SUAP		
Unità organizzative coinvolte	Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Implementazione piattaforma SARI come unico canale di comunicazione per l'utenza	Implementazione piattaforma SARI entro la data		Entro 31/03/2021
Tasso di evasione delle pratiche telematiche (registroimprese)	Numero pratiche telematiche evase con successo (registroimprese) / Numero richieste totali pratiche telematiche (registroimprese)	68%	>= 73,00 %



Obiettivo operativo		OP.02.01.02 - Rispondere alle esigenze di semplificazione da parte delle imprese	
Unità organizzative coinvolte	Servizi Anagrafici e certificativi / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Incremento della diffusione dei casseti digitali	(Numero Casseti digitali attivati nell'anno t - Numero casseti digitali attivati anno T-1) / Numero casseti digitali attivati anno T-1	52,37 %	$\geq 3,00$ %
Attivazione Punti digitali presso le associazioni di categoria per il rilascio dei dispositivi firma digitale	Numero associazioni che hanno aderito "Punti digitali" / Numero associazioni di categoria rappresentativa (individuate in sede di costituzione del consiglio)	n/d.	$\geq 50,00$ %
Messa a punto e sperimentazione di un sistema di prenotabilità online dei servizi camerali	Numero servizi camerali su cui è stata messa a punto un sistema di prenotabilità online	2 N.	$\geq 2,00$ N.
Sessioni di lavoro con i Comuni e con gli enti terzi volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	Numero sessioni di lavoro con i Comuni e con gli enti terzi volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	2 N.	$\geq 2,00$ N.
OS.03.01 - Consolidamento della salute economica			
Obiettivo operativo		OP.03.01.01 - Razionalizzare le risorse	
Unità organizzative coinvolte	Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org/ Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Predisposizione delle procedure per l'alienazione dei beni non più utilizzabili	Completamento procedure per alienazione beni non più utilizzabili entro la data		Entro 30/06/2021
Completamento della sistematizzazione e della digitalizzazione degli archivi	Definizione progetto sistematizzazione per digitalizzazione degli archivi entro la data		Entro 30/09/2021



Obiettivo operativo		OP.03.01.02 - Incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Creazione gruppo di lavoro interdisciplinare (trasversale agli uffici) per incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne	Creazione gruppo di lavoro interdisciplinare per incrementare le risorse da fonti di finanziamento esterne entro la data		Entro 30/03/2021
Rispetto delle tempistiche del Bando in collaborazione con la Regione	Numero attività svolte entro i termini Bando in collaborazione con la Regione / Numero delle attività da svolgere Bando in collaborazione con la Regione	n/d.	>= 80,00 %
Progetti messi in campo grazie al Protocollo con l'Università	Numero progetti messi in campo grazie al Protocollo con l'Università	n/d.	>= 2,00 N.
Bandi individuati grazie al gruppo di lavoro	Numero bandi individuati grazie al gruppo di lavoro (risorse da fonti di finanziamento esterne)	1 N.	>= 1,00 N.
Obiettivo operativo		OP.03.01.03 - Aumentare la consapevolezza della CCIAA per il consolidamento della propria salute economica	
Unità organizzative coinvolte	Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org/ Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Personale dedicato all'attività di analisi (salute economica)	Numero personale dedicato all'attività di analisi (salute economica)	6 N.	>= 6,00 N.
Implementazione della transcodifica contabilità e mappa dei processi	Implementazione della transcodifica contabilità e mappa dei processi entro la data		Entro 30/03/2021
Coinvolgimento dei responsabili di servizi/uffici per la ridefinizione dei centri di costo	Numero dei responsabili di servizi/uffici coinvolti nella ridefinizione dei centri di costo / Numero totale responsabili di servizi/uffici	n/d.	= 100,00 %



OS.03.02 - Miglioramento organizzativo e orientamento all'impresa			
Obiettivo operativo	OP.03.02.01 - Definire i processi operativi dell'organizzazione camerale in ottica di qualità		
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS /Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org / Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Revisione dei processi camerali	Numero processi revisionati "sistema qualità" / Numero totale processi gestiti nella CCIAA di Foggia	n/d.	>= 30,00 %
Incontri info-formativi con gli Amministratori	Numero incontri info-formativi con gli Amministratori (sistema qualità)	n/d.	>= 2,00 N.
Incontri info-formativi con il personale	Numero incontri info-formativi con il personale (sistema qualità)	n/d.	>= 4,00 N.
Obiettivo operativo	OP.03.02.02 - Ottimizzare l'assetto organizzativo dell'Ente		
Unità organizzative coinvolte	Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org / Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Gruppi di lavoro trasversali costituiti	Numero gruppi di lavoro trasversali (ottimizzazione assetto organizzativo)	n/d.	>= 2,00 N.
Coinvolgimento dei capi servizio per la condivisione di problematiche e soluzioni	Numero riunioni interne mensili dei capi servizio per la condivisione di problematiche e soluzioni	n/d.	>= 12,00 N.
Implementazione dei Time sheet	N. dipendenti che utilizzano timesheet per il controllo di gestione / n. totale dei dipendenti	n/d.	= 100,00 %
Obiettivo operativo	OP.03.02.03 - Potenziare la funzione di monitoraggio e analisi economica		
Unità organizzative coinvolte	Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Servizi Anagrafici e certificativi / Gruppi di lavoro con AASS		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Valorizzazione del patrimonio di big data	Numero dataset in formato aperto pubblicati	n/d.	>= 2,00 N.



Riorganizzazione della funzione di "Analisi, ricerca e studio del territorio"	Messa a regime delle funzioni di "Analisi, ricerca e studio del territorio" entro la data		Entro 30/06/2021
Obiettivo operativo OP.03.02.04 - Completare il processo di digitalizzazione e di dematerializzazione dell'Ente			
Unità organizzative coinvolte	Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org / Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Dematerializzazione flusso documentale (%)	N. Documenti Cartacei in Entrata / Totale documenti in Entrata (Fonte Gedoc)	18,87 %	<= 19,00 %
Fascicolazione informatica dei protocolli (%)	N. protocolli fascicolati (informatizzati) / Totale protocolli	98,36 %	= 100,00 %
Gestione degli atti degli Organi gestiti in Gdel	Numero atti degli Organi gestiti in Gdel / numero atti totali Organi	n/d.	>= 40,00 %
Obiettivo operativo OP.03.02.05 - Consolidare sistemi di ascolto e di condivisione degli indirizzi strategici e dei risultati conseguiti in termini di impatto sull'economia e sul territorio			
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS/ Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org / Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Utilizzo crm per campagne promozione	Numero campagne di informazione nei confronti di utenti presenti nella piattaforma CRM	12 N.	>= 15,00 N.
Diffusione delle attività di customer nella CCIAA (uffici coinvolti)	Numero uffici che hanno attivato analisi di CS / Numero uffici a rilevanza esterna	10,34 %	>= 25,00 %
Utenti profilati sulla piattaforma CRM	Numero totale utenti profilati sulla piattaforma CRM	n/d.	>= 2.500,00 N.
Analisi e definizione della mappatura degli stakeholder	Mappatura degli stakeholder entro la data		Entro 30/11/2021
Recepimento del modello Unioncamere in materia di valutazione partecipativa per le Camere di commercio	Recepimento del modello Unioncamere in materia di valutazione partecipativa per le Camere di commercio entro la data		Entro 31/12/2021



Analisi dei processi chiave per attuare la valutazione partecipativa	Individuazione dei processi chiave per la valutazione partecipativa entro la data		Entro 30/11/2021
Grado di soddisfazione over all dell'azione camerale	Numero utenti (intervistati) che hanno espresso giudizio positivo sull'azione camerale / Numero totale utenti (intervistati) rispondenti all'indagine di CS generale dell'Ente	n/d.	>= 70,00 %
Obiettivo operativo OP.03.02.06 - Potenziare la comunicazione delle attività e dei risultati			
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS/ Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org / Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Aggiornamento delle pagine del sito	Numero pagine del sito aggiornate / Numero pagine del sito aggiornabili	n/d.	= 100,00 %
Ridefinizione dell'alberatura del sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti	Creazione alberatura sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti entro la data		Entro 30/07/2021
Incremento follower facebook	Numero follower facebook anno 2021 / Numero follower facebook anno 2020	n/d.	>= 100,00 %
Aggiornamento del canale youtube	Numero contenuti/video pubblicati sul canale youtube	n/d.	>= 10,00 N.
Utenti unici	Numero utenti unici	n/d.	>= 300.000,00 N.
Completezza della rilevazione degli indicatori previsti dalla metodologia di redazione del bilancio di genere	Numero indicatori di genere rilevati in riferimento all'esercizio 2021 / Numero indicatori di genere individuati dalla metodologia di redazione del Bil. genere	n/d.	>= 50,00 %
OS.03.03 - Orientamento delle risorse umane al risultato e al cambiamento organizzativo			
Obiettivo operativo OP.03.03.01 - Promuovere le pari opportunità e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro			
Unità organizzative coinvolte	Compliance e Risorse umane / Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Incidenza delle risorse in lavoro agile (%)	Numero personale in lavoro agile / totale personale	86,27%	30%



Livello di soddisfazione sul lavoro agile	N. dipendenti che hanno espresso giudizio positivo sul lavoro agile nell'indagine sul benessere organizzativo / N. dipendenti che hanno fornito risposta sul lavoro agile nell'indagine sul benessere organizzativo	n/d.	70%
Incontri per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi	Numero incontri per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi	n/d.	N. 10
Miglioramento work-life balance	Totale gg di sw fruite*tempo medio di percorrenza casa-lavoro	n/d.	N. 250
Variatione delle assenze del personale	(Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X-1 ()) / Giorni di assenza/giorni lavorabili anno X-1 ()	n/d.	<=1
Obiettivo operativo OP.03.03.02 - Progettare e attivare un Piano formativo per i dipendenti camerali			
Unità organizzative coinvolte	Compliance e Risorse umane Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Interventi formativi	Numero interventi formativi per il personale camerale	72 N.	>= 50,00 N.
Ore formative	Numero ore formative	579 N.	>= 120,00 N.
Obiettivo operativo OP.03.03.03 - Realizzare iniziative per il contrasto alla corruzione e per la promozione della trasparenza			
Unità organizzative coinvolte	Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org/ Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Predisposizione di un programma di formazione/aggiornamento sulle tematiche della trasparenza e per l'anticorruzione	Predisposizione programma formazione/aggiornamento tematiche trasparenza e anticorruzione entro la data		Entro 31/03/2021
Tempestività e adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione entro la data		Entro 31/03/2021
Grado di coinvolgimento degli uffici nel processo di adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Numero uffici coinvolti per l'adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione / Numero uffici Camera	n/d.	>= 50,00 %



OS.03.04 - Riorganizzazione, razionalizzazione ed efficientamento delle Aziende speciali

Obiettivo operativo		OP.03.04.01 - Completare il processo di ridefinizione del modello gestionale delle Aziende speciali	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Bilancio, contabilità e finanza		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Implementazione delle procedure amministrativo contabili delle Aziende speciali	Consolidamento delle procedure su Rapporto amm.vo-contabile delle AASS entro la data		Entro 31/12/2021
Tempestività della procedura di cessione dell'azienda speciale Lachimer	Completamento della procedura di cessione dell'azienda speciale Lachimer entro la data		Entro 30/04/2021
Obiettivo operativo		OP.03.04.02 - Potenziare l'integrazione tra Camera di commercio e Aziende speciali in termini di servizi e capitale umano	
Unità organizzative coinvolte	Gruppi di lavoro con AASS/ Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione org/ Compliance e Risorse umane / Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi / Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici / Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore / Segreteria e Assistenza organi, Comunicazione e Relazioni istituzionali / Servizi legali / Sviluppo imprese e Competitività del territorio / Transizione digitale, sviluppo informatico e Centro di documentazione / Bilancio, contabilità e finanza / Servizi Anagrafici e certificativi		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2020	Target 2021
Messa a punto dei servizi innovativi Camera/Aziende speciali	Rivisitazione del catalogo dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data		Entro 30/04/2021
Predisposizione del piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali	Piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data		Entro 30/06/2021
Tasso di riconversione professionale dei dipendenti delle Aziende speciali	Numero dipendenti AASS che hanno acquisito nuove competenze professionali / Numero totale dipendenti AASS	n/d.	>= 50,00 %



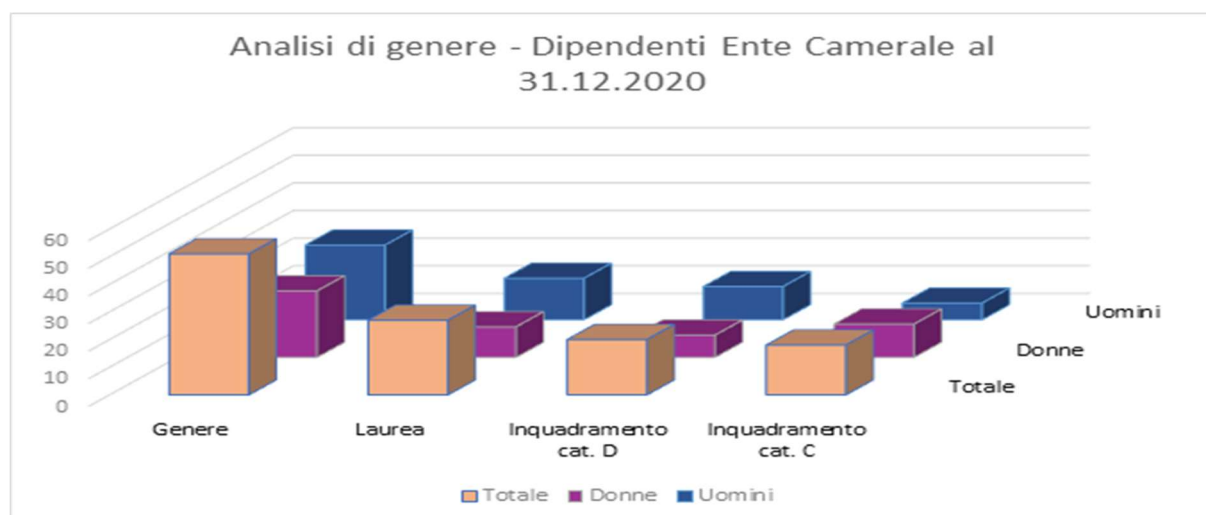
3.3 - Analisi di genere

La Camera di Commercio di Foggia, nell'ambito delle misure organizzative volte a garantire pari opportunità tra uomini e donne, ha attuato e attua misure di gestione e di organizzazione, in conformità con la normativa vigente, tali da garantire la tutela dei dipendenti attraverso la riduzione delle disuguaglianze.

L'Ente conferma il proprio impegno:

- ✓ garantendo l'applicazione e la verifica del rispetto del Codice di Comportamento camerale, al fine di garantire le regole di una corretta e civile convivenza all'interno dell'organizzazione;
- ✓ adottando, con un progetto di lavoro agile, interventi di conciliazione fra tempi di vita e di lavoro, con un'organizzazione del lavoro che non privilegi la cultura della presenza senza limiti di orario, ma sia centrata sugli obiettivi;
- ✓ assicurando dei percorsi formativi che coinvolgono tutto il personale camerale su materie di interesse comune.

Si sottolinea, inoltre, come, nella distribuzione di genere del personale camerale, la Camera di Commercio di Foggia ha una maggioranza femminile nella categoria C. Di seguito, una rappresentazione grafica e una tabella relativa ai dati riferiti alla distribuzione per genere del personale dipendente.





Principali indicatori dell'analisi di genere (anni 2015-2020)

	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
% di Dirigenti donne	0	0	0	0	0	100
% di Donne rispetto al totale del personale	46	45	46	47	45	46
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100	95,83
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	29.528	29.845	35.173	30.805	30.498	27.127
Età media del personale femminile	50	50	51	53	53	54
Età media del personale maschile	50	51	52	52	52	53
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	43	45	45	43	44	44
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	54	54	53	55	53	52

I dati si riferiscono al 1° gennaio di ogni anno.



4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Segretario Generale		
Obiettivo individuale	OP.01.01.03 - Favorire la digitalizzazione delle imprese e l'adozione di tecnologie 4.0	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
Imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione	Numero imprese contattate per la promozione dei servizi e delle opportunità in materia di digitalizzazione nell'anno	>= 250,00 N.
Imprese assistite	Numero imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	>= 100,00 N.
Assessment digitali	Numero assessment digitali nell'anno	>= 110,00 N.
Imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione	Numero imprese che hanno beneficiato di contributi per la digitalizzazione nell'anno	>= 30,00 N.
Interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	Numero interventi one to one sulla digitalizzazione delle imprese	>= 10,00 N.
Eventi per favorire la presenza on line delle imprese	Numero eventi per favorire la presenza on line delle imprese	>= 10,00 N.
Obiettivo individuale	OP.03.02.06 - Potenziare la comunicazione delle attività e dei risultati	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
Aggiornamento delle pagine del sito	Numero pagine del sito aggiornate / Numero pagine del sito aggiornabili	= 100,00 %
Ridefinizione dell'alberatura del sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti	Creazione alberatura sito con attribuzione aggiornamenti a uffici competenti entro la data	Entro 30/07/2021
Incremento follower facebook	Numero follower facebook anno 2021 / Numero follower facebook anno 2020	>= 100,00 %
Aggiornamento del canale youtube	Numero contenuti/video pubblicati sul canale youtube	>= 10,00 N.
Utenti unici	Numero utenti unici	>= 300.000,00 N.
Completezza della rilevazione degli indicatori previsti dalla metodologia di redazione del bilancio di genere	Numero indicatori di genere rilevati in riferimento all'esercizio 2021 / Numero indicatori di genere individuati dalla metodologia di redazione del Bil. genere	>= 50,00 %
Obiettivo individuale	OP.03.03.03 - Realizzare iniziative per il contrasto alla corruzione e per la promozione della trasparenza	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
Predisposizione di un programma di formazione/aggiornamento sulle tematiche della trasparenza e per l'anticorruzione	Predisposizione programma formazione/aggiornamento tematiche trasparenza e anticorruzione entro la data	Entro 31/03/2021
Tempestività e adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Adeguamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione entro la data	Entro 31/03/2021



Grado di coinvolgimento degli uffici nel processo di adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione	Numero uffici coinvolti per l'adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione / Numero uffici	$\geq 50,00 \%$
Obiettivo individuale OP.03.04.02 - Potenziare l'integrazione tra Camera di commercio e Aziende speciali in termini di servizi e capitale umano		
Risultato misurato obiettivo		Peso: 25,00 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2021
Messa a punto dei servizi innovativi Camera/Aziende speciali	Rivisitazione del catalogo dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data	Entro 30/04/2021
Predisposizione del piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali	Piano di comunicazione per la promozione dei servizi Camera/Aziende speciali entro la data	Entro 30/06/2021
Tasso di riconversione professionale dei dipendenti delle Aziende speciali	Numero dipendenti AASS che hanno acquisito nuove competenze professionali / Numero totale dipendenti AASS	$\geq 50,00 \%$



5. ALLEGATI

5.1 - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023

Premessa

Riferimenti normativi

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.

Lo smart working d’emergenza

La fase di sperimentazione anzidetta si arresta nei primi mesi del 2020, quando la l’epidemia da COVID-19, trasforma il lavoro da remoto in una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza. Le misure più importanti riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 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 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni). La finalità principale dello smart working emergenziale di tipo semplificato diventa non la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ma il distanziamento sociale con la necessità di svolgere la prestazione direttamente presso la propria abitazione.

- 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 DL 34 del 19 maggio 2020)

- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);

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

Compito delle amministrazioni diventa, adesso, accompagnare il passaggio dal lavoro agile "emergenziale" al lavoro agile "ordinario" attraverso una programmazione delle varie fasi di attuazione con la consapevolezza che il successo di questa modalità di lavoro deve necessariamente passare attraverso un cambio di cultura organizzativa che si deve basare sui risultati, sulla capacità di generare autonomia e responsabilità nelle persone, nonché sullo sviluppo di elevati livelli di digitalizzazione.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, prevede che le amministrazioni pubbliche redigano il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Come confermato anche dalla Funzione Pubblica nelle Linee Guida sul POLA, tale novità ha un forte significato organizzativo, perché rafforza il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito occorre richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. In sede di prima applicazione, il POLA dovrà, quindi, essere inserito come sezione del Piano della performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021. A regime, il POLA



costituirà una sezione del Piano della performance, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico. Il presente documento, elaborato sulla base delle linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile fornite dalla Presidenza del Consiglio Dipartimento con decreto 9 dicembre 2020 e delle indicazioni fornite da Unioncamere in data 18 dicembre e 14 gennaio e dello schema tipo “semplificato” fornito dalla Funzione Pubblica, è quindi un documento programmatico, dal quale poter desumere percorsi e fasi realizzative che vedranno impegnata l’organizzazione per arrivare ad un assetto - per essa giudicato confacente – dell’apporto lavorativo in tali forme.

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

La Camera di Commercio di Foggia, nel corso del 2020, a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid 19, ha prontamente adottato una serie di misure organizzative in attuazione delle disposizioni che il Governo ha emanato, a partire da marzo, per fronteggiare la diffusione del virus.

Le predette misure nella prima fase (marzo-aprile) hanno avuto come obiettivo quello di ridurre il più possibile gli spostamenti per attività lavorative nonché quello di limitare il rischio contagio sia per i dipendenti che per gli utenti tramite il distanziamento sociale e quindi la limitazione delle attività in presenza a quelle non differibili.

Con la comunicazione di servizio del 25/2/2020 e l'ordine di servizio n.1 del 2/3/2020 sono state date le prime disposizioni sulle misure igieniche di prevenzione e sicurezza sul luogo di lavoro (evitare situazioni di sovraffollamento negli uffici, garantire la distanza minima di sicurezza, sospendere missioni ed eventi aggregativi, potenziare i servizi in modalità telematica, effettuare una prima valutazione dell'utilizzo del lavoro agile per soggetti portatori di patologie e soggetti che utilizzano mezzi pubblici di trasporto);

L'amministrazione ha iniziato ad autorizzare il lavoro agile dando precedenza ai lavoratori con patologia e a coloro che utilizzavano mezzi di trasporto pubblico fino ad arrivare alla data del 12 marzo 2020 ad autorizzare il lavoro agile ad un numero di dipendenti compreso il Segretario Generale pari a 46 su 54 dipendenti in servizio, pari circa all'85% del personale. Considerando i 4 dipendenti telelavoristi la Camera di Commercio è arrivata ad una percentuale di lavoratori che operavano da remoto pari al 92% del personale. La predetta percentuale è stata mantenuta anche nelle successive fasi ma con un numero di giornate in lavoro agile differente. In particolare, a decorrere dalla seconda fase dell'emergenza, si sono registrate le seguenti giornate in lavoro agile: maggio: n. 729; giugno: n.479; luglio: n. 451; agosto: n. 297; periodo 1-15 settembre: n. 513; periodo 16 settembre - 31 dicembre: n.1355.

Con le determinazioni del Segretario Generale n. 38/2020 e 40/2020 sono stati individuati i servizi indifferibili resi in presenza presso lo Sportello Polifunzionale garantiti - nel periodo marzo aprile – da dipendenti che, a rotazione, hanno alternato lavoro in presenza con lavoro da remoto.

I dipendenti addetti ai servizi ausiliari e, in parte i servizi connessi al protocollo nonché l'autista camerale hanno continuato a svolgere l'attività lavorativa esclusivamente in presenza.

Il lavoro agile è stato reso possibile grazie all'attivazione della linea VPN a tutti i dipendenti. E' stato, inoltre, attivato il servizio TVox di Infocamere (con precedenza per coloro che hanno maggiori contatti



con il pubblico) che ha consentito la gestione delle chiamate telefoniche, principalmente quelle dell'utenza in arrivo dall'esterno, anche da remoto. Per il personale che non ha contatti con il pubblico, che non è stato abilitato all'utilizzo dell'applicativo TVox, sono state individuate modalità alternative di collegamento come la deviazione delle chiamate in arrivo su altri numeri come, ad esempio, i cellulari. Per garantire una migliore comunicazione tra i dipendenti, sia in presenza, sia da remoto, e al fine di realizzare incontri e riunioni, è stato incrementato l'utilizzo di software dedicati quali Hangouts Chat, Hangouts Meet e Zoom; il personale ha condiviso documenti di lavoro tramite Google Drive. Per consentire la trasmissione di comunicazioni ufficiali con valore legale è stata aperta una casella di posta elettronica certificata ad ogni dipendente. Sono stati previsti specifici corsi di formazione per favorire e facilitare l'utilizzo dei nuovi strumenti informatici.

A favore degli utenti è stata istituita una task force che durante il periodo dell'emergenza ha garantito assistenza telefonica on line al Registro imprese tramite un numero dedicato, assistenza telefonica agli ordini professionali. E' stato creato, inoltre, lo sportello informativo "Camera in ascolto".

Nella fase 2 dell'emergenza la Camera di Commercio di Foggia, con ordine di servizio n. 11 del 8/6/2020, dopo aver approvato un protocollo di regolamentazione contenente le misure da adottare per garantire la massima sicurezza in ufficio, ha consentito il rientro in sede dei dipendenti in smart working nelle giornate del martedì e giovedì nonché in altre giornate appositamente autorizzate dal Responsabile del servizio e dal Segretario generale. Nel frattempo con ordine di servizio n. 12 /2020 è stata ampliata la fascia di apertura al pubblico dello sportello polifunzionale.

Con disposizione di servizio n. 21/2020 sono state confermate le disposizioni impartite con la precedente n.11/2020 facendo salva la possibilità per il Segretario Generale di disporre ulteriori rientri settimanali in presenza al fine di rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse alla graduale riapertura delle attività produttive e commerciali.

Con disposizione di servizio n. 24/2020 è stato stabilito che, ai sensi della normativa vigente, almeno il 50% dei dipendenti dovesse essere in lavoro agile ricomprendendo in tale percentuale le assenze dalla sede a qualsiasi titolo e attuando una rotazione tra i dipendenti secondo calendari prestabiliti.

Con disposizione di servizio n. 32 del 15/10/2020 sono state ribadite le misure organizzative adottate relative al rispetto di una percentuale di personale in smart working pari almeno al 50% calcolata come valore medio in un determinato periodo e secondo una adeguata rotazione. E' stata prevista la presenza in sede in almeno un giorno a settimana. E' stata introdotta una scheda di assegnazione di obiettivi da parte del responsabile di servizio e di rendicontazione dell'attività svolta da parte dei dipendenti.

Con disposizione di servizio n. 33 del 12/11/2020 sono state recepite le disposizioni contenute nel decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020 prevedendo rotazione dei dipendenti in smart working e presenza in almeno un giorno a settimana; lavoro da remoto esclusivo per personale con fragilità; particolari turnazioni per registro imprese e ufficio tributi; possibilità di essere autorizzati per particolari esigenze connesse al periodo pandemico a coprire l'orario giornaliero in fasce orarie diverse rispetto al vigente orario di lavoro comunicando il proprio orario di lavoro e la propria fascia di reperibilità. Le predette disposizioni sono state prorogate e sono ancora in vigore.



Si fa presente che tutto il personale nel corso di quest'anno è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi specifici e in particolare all'INIZIATIVA DI SISTEMA 2020 - Linea formativa 2 smart working o distance working organizzato dall'Istituto Tagliacarne di Roma

L'esperienza vissuta ha fatto emergere punti di forza quali una maggiore digitalizzazione delle competenze informatiche dei dipendenti e un maggiore utilizzo da parte degli utenti degli strumenti informatici per i connessi benefici e punti di debolezza quali la mancanza di precisi parametri di valutazione dell'impatto sulla produttività e servizi resi in modalità agile e difficoltà di comunicazione e di risoluzione immediata di problematiche talvolta semplici.

Quanto sopra descritto rappresenta la base di partenza (baseline) per l'avvio della programmazione del lavoro Agile che avverrà nell'arco temporale di riferimento del Piano.

PARTE 2 MODALITÀ' ATTUATIVE

Gli obiettivi del lavoro agile

Con l'introduzione del lavoro agile in forma strutturata, questa Camera di Commercio intende perseguire le seguenti finalità:

- affermare una modalità di lavoro orientata ai risultati e quindi ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, per il tramite di una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- riprogettare gli spazi di lavoro;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali

Attività che possono essere svolte in lavoro agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

La Camera di commercio di Foggia intende adottare a breve e, comunque, nell'arco temporale di riferimento le seguenti misure:

- Analisi salute organizzativa per la definizione dei processi che possono essere svolti in modalità agile sulla base dei seguenti criteri: attività che possono essere svolte in autonomia o che richiedono concentrazione personale e per le quali è richiesta scarsa interazione con gli altri colleghi; attività per le quali è possibile il monitoraggio della prestazione e la valutazione dei risultati conseguiti; attività per le quali lo svolgimento in modalità agile non pregiudica l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi; possibilità di utilizzo della strumentazione tecnologica.
- Analisi salute professionale per valutare il possesso delle competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine all'innovazione e all'uso delle tecnologie digitali) e di tipo organizzativo (cioè la capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, capacità di auto organizzarsi) e digitali (capacità di utilizzare le tecnologie) da parte dei dipendenti;



- Analisi salute digitale. Tale analisi parte dalla considerazione che l'amministrazione, nella prima fase, si è accertata di possedere e di poter sviluppare, i seguenti elementi:
 1. disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione dellavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
 2. funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
 3. disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.

E' stato reso possibile, inoltre, l'accesso ai dati e agli applicativi da parte del dipendente presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro, purché all'interno della rete organizzativa. Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

1. profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
2. tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
3. disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.

Queste procedure sono necessarie, ma non sufficienti per il lavoro agile in quanto occorrerà migliorare la cultura digitale oltre a migliorare le competenze digitali attraverso la rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e la promozione di appositi interventi formativi.

- Analisi salute economico – finanziaria: occorre effettuare una valutazione dei costi da sostenere per l'adeguamento dei piani formativi, per la digitalizzazione dei processi e per la strumentazione informatica.
- Formazione: occorre continuare con l'attività formativa mirata sia ad una maggiore comprensione del cambiamento organizzativo e culturale che si vuole ottenere con l'introduzione strutturata del lavoro agile (si dà atto che la Camera di Commercio ha aderito, anche per quest'anno all'iniziativa di sistema 2021 relativa allo smart working) sia al miglioramento delle competenze digitali.
- Regolamento interno: occorre definire in un regolamento interno le modalità di svolgimento del lavoro agile nonché eventuali criteri per l'accesso.
- Accordo individuale: occorre individuare il contenuto minimo dell'accordo che a regime dovrà essere stipulato tra dipendente e datore di lavoro.
- Sistema di misurazione e valutazione della performance: si dà atto che, nell'ambito dell'aggiornamento annuale del SMV, è stata proposta alla Giunta una revisione della valutazione dei comportamenti (in coerenza con la posizione ricoperta), tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA). Pertanto, per le diverse fattispecie di personale, è stato rivisto il proprio dizionario introducendo le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile: capacità di organizzazione per la verifica dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente; orientamento



alla condivisione sull'andamento delle performance di gruppo e di UO; Gestione equilibrata del gruppo ibrido (non creando disparità tra lavoratori agili e non); capacità di delega; comunicazione efficace attraverso tutti i canali utilizzati (frequenza, accuratezza, tempestività, efficacia, ecc.); ascolto attento dei colleghi; autonomia nei tempi e nel lavoro; orientamento al risultato/compito; puntualità nel rispetto degli impegni presi; rispetto delle regole/procedure previste; capacità di risposta; disponibilità a condividere informazioni e stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati a tutti i membri del gruppo; assenza di interruzioni.

Occorre individuare specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in materia di lavoro agile.

- Ridefinizione delle scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile, a regime, vedrà il coinvolgimento di diversi soggetti:

- Dirigenti/responsabili di Servizio: sono i soggetti promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A loro è richiesto un cambiamento di stile manageriale caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati. Sono coinvolti nella mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, concorrono all'individuazione del personale da avviare a tale modalità; organizzano per essi una programmazione delle priorità e degli obiettivi di breve-medio periodo, verificando il conseguimento degli stessi.
- Responsabile del Servizio Compliance e risorse umane: collabora nella definizione della mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile, nella stesura del regolamento e dei contenuti minimi dell'accordo individuale ex art. 19 della L. 81/2017.
- Responsabile del Servizio Bilancio, Contabilità e Finanza: collabora per gli aspetti connessi alla valutazione della salute economico - finanziaria;
- Responsabile del Servizio Patrimonio, acquisti e servizi logistici: collabora per la parte connessa alle scelte logistiche;
- Responsabile Ufficio Ciclo di gestione della performance, pianificazione strategica e innovazione organizzativa: collabora per la parte connessa all'adeguamento del Sistema di Misurazione e valutazione nonché alla definizione degli indicatori di performance collegati al lavoro agile
- Responsabile Ufficio transizione digitale, sviluppo informatico e centro di documentazione: collabora per la parte connessa alla definizione di un maturity model per il lavoro agile individuando i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla



luce del nuovo contesto connesso all'emergenza da Covid-19; cura gli aspetti connessi alla privacy.

Importante, infine, il coinvolgimento per quanto di loro competenza del CUG, dell'OIV e infine dei sindacati.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Come già detto nei precedenti paragrafi, il POLA rappresenta lo strumento tramite cui l'Amministrazione programma l'introduzione e lo sviluppo del lavoro agile che deve avvenire in maniera progressiva e graduale. La programmazione deve avvenire, come riportano le linee guida della Funzione Pubblica, "fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato".

Pertanto, partendo dallo stato di fatto illustrato nella parte 1 del presente Piano, si riportano di seguito gli indicatori minimi (come indicato nelle linee guida sul POLA) che l'amministrazione dovrà introdurre (individuando i relativi target) e monitorare nel 2021, in fase di avvio, così da creare la base di partenza per successive serie storiche. Nell'arco del triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui andranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
		2021	2022	2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA 1. Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2. Monitoraggio del lavoro agile 3. Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4. Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	1. 2. 4.		
	SALUTE PROFESSIONALE Competenze direzionali 5. % dirigenti/posizioni organizzative che hanno	5.		



	<p>partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</p> <p>6. % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</p> <p>Competenze organizzative:</p> <p>7. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</p> <p>8. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</p> <p>COMPETENZE DIGITALI</p> <p>9. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</p> <p>10. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</p>	7.		
	<p>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</p> <p>11. € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile</p> <p>12. € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</p>	11. 12. 13.		



	13. € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi			
	SALUTE DIGITALE			
	14. N. PC per lavoro agile forniti	14.		
	15. % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	15. 16.		
	16. Sistema VPN	18.		
	17. Intranet			
	18. Sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	19. 20.		
	19. % applicativi consultabili in lavoro agile			
	20. % Banche date consultabili in lavoro agile	22.		
	21. % firma digitale tra i lavoratori agili			
	22. % processi digitalizzati			
	23. % servizi digitalizzati			
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI	24.		
	24. % lavorativi agili effettivi	25.		
	25. % giornate lavoro agile	26.		
	INDICATORI QUALITATIVI			
	26. Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizione organizzative e dipendenti			
PERFORMANCI E ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ			
	27. Riflesso economico: Riduzione costi			
	28. Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	EFFICIENZA			



	29. Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività 30. Economica: Riduzione di costi per output di servizio 31. Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
	EFFICACIA 32. Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita 33. Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita			
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI 34. Sociale: per gli utenti, per i lavoratori 35. Ambientale: per la collettività 36. Economico: per i lavoratori IMPATTI INTERNI 37. Miglioramento/Peggioram ento salute organizzativa 38 . Miglioramento/peggioram ento salute professionale 39. Miglioramento/peggioram ento salute economico- finanziaria 40. Miglioramento/peggioram ento salute digitale			

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello programmato. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.