

Il Piano della Performance 2017 - 2019

Gennaio 2017



Camera di Commercio
Modena

PRESENTAZIONE PIANO

LA CCIAA DI MODENA

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA
PERFORMANCE

- AREE STRATEGICHE
- OBIETTIVI STRATEGICI
- PROGRAMMI
- OBIETTIVI OPERATIVI
- AZIONI

AMBITI DI VALUTAZIONE

- IMPATTI
- ATTUAZIONE STRATEGIA
- PORTAFOGLIO PROCESSI
- STATO DI SALUTE ENTE
- BENCHMARKING

PIANO: PROCESSO
REDAZIONE E
MIGLIORAMENTO

ALLEGATI TECNICI

- ALBERO PERFORMANCE
- SCHEDE OBIETTIVI DIRIGENTI
- PROGRAMMA PLURIENNALE
- RPP
- PREVENTIVO
- BUDGET DIREZIONALE
- PIRA
- RELAZIONE OIV



Presentazione del Piano

Il Piano della Performance 2017-2019 è il primo successivo all'entrata in vigore della riforma delle Camere di Commercio di cui alla delega contenuta nella Legge n. 124/2015.

Il Decreto legislativo n. 219/2016 – conseguente alla citata delega legislativa – contiene sostanziali novità, avendo, tra le altre, riscritto competenze e funzioni degli Enti camerali ed introdotto una diversa regolazione in ordine alle fonti di entrata di questi ultimi (che peraltro già scontano il «taglio» del diritto annuale a seguito del DL n. 90/2014 che prevede, per il 2017, una diminuzione delle entrate a tale titolo pari al 50% di quelle stabilite per il 2014).

Per la compiuta attuazione della riforma di cui trattasi si è ancora in attesa dell'emanazione di numerosi decreti ministeriali, ma sin da ora si può affermare che il nuovo assetto normativo imporrà la riconsiderazione di molte delle scelte a suo tempo operate dalla Giunta e dal Consiglio della Camera di Modena e tradotte nei documenti programmatici correlati.

In questa fase di incertezza, si è comunque ritenuto di procedere sulla scorta delle priorità ivi individuate, ovviamente con riserva di riconsiderazione una volta acquisita certezza circa le novità introdotte.

Si tratta di una scelta in osservanza del principio di trasparenza che deve permeare l'azione di ogni Pubblica Amministrazione, tenuto peraltro conto della valenza del documento in parola.





Presentazione del Piano

In effetti il Piano della Performance ha proprio il fine 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.

Tutto questo per rimarcare il permanere di una fase di estrema dinamicità che comunque non ha impedito la redazione di un documento ove esporre i diversi programmi di attività, nella logica di una positiva relazione con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti rispetto ai progetti della Camera.

Il fine è di massimizzare gli sforzi per profilare utili azioni a beneficio del sistema economico modenese nel suo complesso.

IL PRESIDENTE

Giorgio Vecchi



Indice del Piano



Camera di Commercio
Modena

1. La CCIAA di Modena

- 1.1 – Chi siamo, Cosa Facciamo e Come Operiamo
- 1.2 - La CCIAA di Modena in cifre
- 1.3 - La *Mission*

2. Analisi del contesto

- 2.1 – Il contesto esterno
- 2.2 – Il contesto interno

3. L' Albero della *performance*

- 3.1 – Le Aree Strategiche
- 3.2 – Gli Obiettivi strategici
- 3.3 – I programmi
- 3.4 – Gli Obiettivi operativi
- 3.5 – I piani di azione
- 3.6 – Gli Obiettivi assegnati al personale dirigente

4. Gli ambiti di valutazione della *performance*

- 4.1 - Gli impatti
- 4.2 – L'attuazione della strategia
- 4.3 - Il portafoglio delle attività e dei servizi
- 4.4 - Lo Stato di salute dell'Amministrazione
- 4.5 – Il benchmarking

5. Il processo seguito e il piano di miglioramento

6. Allegati tecnici

PRESENTAZIONE PIANO ▶

LA CCIAA DI MODENA ▶

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO ▶

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA PERFORMANCE ▶

- AREE STRATEGICHE
- OBIETTIVI STRATEGICI
- PROGRAMMI
- OBIETTIVI OPERATIVI
- AZIONI

AMBITI DI VALUTAZIONE ▶

- IMPATTI
- ATTUAZIONE STRATEGIA
- PORTAFOGLIO PROCESSI
- STATO DI SALUTE ENTE
- BENCHMARKING

PIANO: PROCESSO REDAZIONE E MIGLIORAMENTO ▶

ALLEGATI TECNICI ▶

- ALBERO PERFORMANCE
- SCHEDE OBIETTIVI DIRIGENTI
- PROGRAMMA PLURIENNALE
- RPP
- PREVENTIVO
- BUDGET DIREZIONALE
- PIRA
- RELAZIONE OIV

1. La Camera di Commercio di Modena



Camera di Commercio
Modena

CHI SIAMO

COSA
FACCIAMO

COME
OPERIAMO

IDENTITA'

I VALORI

LA STORIA

L'ASSETTO
ISTITUZIONALE

L'ASSETTO
ORGANIZZATIVO

LE FUNZIONI
ANAGRAFICO-
CERTIFICATIVE

LA REGOLAZIONE
DEL MERCATO

PROMOZIONE E
INFORMAZIONE
ECONOMICA

LE FUNZIONI DI
SUPPORTO

IL SISTEMA DI
GOVERNANCE
INTEGRATA

IL SISTEMA
CAMERALE

IL SISTEMA
ALLARGATO

IL SISTEMA
ISTITUZIONALE
LOCALE

CCIAA DI
MODENA
IN CIFRE

LE SEDI

LA POLITICA
DELLE RISORSE
UMANE

ANALISI RISORSE
UMANE

VALORI
ECONOMICI

COMPOSIZIONE
INVESTIMENTI

IL PORTAFOGLIO
DELLE
PARTECIPAZIONI

IL TESSUTO
IMPRENDITORIALE

PRESENTAZIONE PIANO

LA CCIAA DI MODENA

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA
PERFORMANCE

- AREE STRATEGICHE
- OBIETTIVI STRATEGICI
- PROGRAMMI
- OBIETTIVI OPERATIVI
- AZIONI

AMBITI DI VALUTAZIONE

- IMPATTI
- ATTUAZIONE STRATEGIA
- PORTAFOGLIO PROCESSI
- STATO DI SALUTE ENTE
- BENCHMARKING

PIANO: PROCESSO
REDAZIONE E
MIGLIORAMENTO

ALLEGATI TECNICI

- ALBERO PERFORMANCE
- SCHEDE OBIETTIVI DIRIGENTI
- PROGRAMMA PLURIENNALE
- RPP
- PREVENTIVO
- BUDGET DIREZIONALE
- PIRA
- RELAZIONE OIV



1.1 – Identità: Chi Siamo – I Valori

La Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Modena è un Ente funzionale di diritto pubblico che, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle 90.000 imprese operanti nella Provincia di Modena, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio modenese.

La Camera di Commercio di Modena è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività anagrafico-certificativa, svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

I Valori che guidano l'operato della Camera di Commercio di Modena

La Camera di Commercio di Modena, **in modo integrato con il sistema imprenditoriale e delle economie locali, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio** secondo i seguenti principi, che esprimono il modo in cui l'ente interpreta la propria autonomia funzionale.

Semplificazione dell'attività amministrativa

Innovazione

Efficienza ed economicità

Dinamismo e professionalità





1.1 – Identità: Chi Siamo – La Storia



Le Origini

Dopo una breve esperienza in età napoleonica interrotta dall'avvento della Restaurazione, nel 1863 viene ricostituita a Modena la **Camera di commercio ed arti** per effetto della legge 6 luglio 1862 , n. 680.

Il giovane stato unitario affida all'istituto camerale il compito di favorire l'economia del territorio attraverso il coinvolgimento diretto degli imprenditori commerciali e manifatturieri (l'industria non è ancora distinguibile dall'artigianato) nell'attività di regolazione del mercato locale.

In questa prima fase l'agricoltura non rientra nelle competenze della Camera perché il Codice di commercio la considera attività finalizzata al sostentamento della popolazione e non all'intermediazione commerciale.

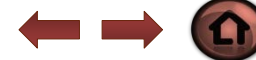
L'agricoltura, tuttavia, domina sia per entità della manodopera occupata, sia per valore economico, l'economia modenese come del resto avviene in tutto il Paese: obiettivo principale della Camera è pertanto quello di promuovere il commercio delle derrate agricole pregiate (carni, salumi, formaggi, frutta) attraverso lo sviluppo di infrastrutture che valorizzino la posizione della città di Modena posta all'incrocio delle direttrici tra il Tirreno e l'Adriatico e tra l'Italia e il Centro Europa.

All'inizio del Novecento inizia a configurarsi sul territorio un primo nucleo industriale basato sulla lavorazione delle risorse del territorio (lavorazione dei prodotti dell'agricoltura e del sottosuolo) e sull'impiego di una manodopera versatile in grado di accompagnare e sostenere l'evoluzione dell'industria, meccanica e alimentare.

Accanto alle fucine del settore metallurgico si sviluppa l'industria meccanica che produce gli strumenti necessari alla meccanizzazione dell'agricoltura intensiva. L'articolazione di un'economia moderna è testimoniata in parallelo dallo sviluppo del settore cooperativo e del settore creditizio.

La legge 121 del 1910 riforma l'istituto camerale, ne cambia la denominazione in **Camere di Commercio e industria** e riconosce con ciò l'avvio del processo di industrializzazione del Paese.

La crescente presenza di gruppi industriali e il conseguimento di una leadership nel quadro dell'economia modenese si manifesta anche attraverso la funzione di guida che essi assumono all'interno della Camera di commercio e l'attenzione che l'istituzione porta alla formazione professionale.





1.1 – Identità: Chi Siamo – La Storia



Con l'avvento del fascismo che punta a ricondurre l'attività delle formazioni sociali nell'alveo dell'apparato dello stato, le Camere di Commercio vengono inserite nella Pubblica Amministrazione: dopo una prima riforma intervenuta nel 1924, nel 1926 nascono i **Consigli provinciali dell'economia** (denominati a partire dal 1931 **Consigli provinciali dell'economia corporativa**) presieduti dal Prefetto. La rappresentanza reale degli interessi economici è garantita dal ruolo rilevante del vicepresidente del Consiglio che è di provenienza imprenditoriale e svolge una funzione di coordinamento sostanziale. In questa fase, i Consigli vedono affidata a sé la competenza sull'insieme delle attività economiche presenti sul territorio - ivi comprese l'agricoltura e il lavoro - e diventano delle vere e proprie prefetture economiche.

La caduta del fascismo determina l'abrogazione dei Consigli: nell'Italia liberata, l'istituto torna a denominarsi **Camera di Commercio** già nel 1944 per via del decreto legislativo luogotenenziale n. 415. A Modena, come in tutto il nord Italia, la Camera viene ricostituita nel 1945.

Nel secondo dopoguerra l'istituto continua ad essere protagonista del processo di modernizzazione dell'economia del territorio: è attivamente impegnato ad assicurare a Modena una posizione di rilievo nella costruzione della rete autostradale nazionale (collegamento con il Brennero e con il Tirreno attraverso il passo della Cisa) e lo è altrettanto nella difesa, nella promozione e nello sviluppo delle risorse territoriali.

L'intensa trasformazione della struttura economica porta per la prima volta gli addetti nell'industria e nel commercio a prevalere sugli addetti nell'agricoltura. La Camera è impegnata da un lato a sostenere l'impetuosa crescita di una popolazione di piccole e medie imprese il cui dinamismo determina lo sviluppo di un'elevata concentrazione di distretti industriali sul territorio provinciale; dall'altro opera sul piano della difesa delle produzioni locali attraverso la costituzione di Consorzi che tutelano, attraverso una politica di qualità, l'originalità dei prodotti sui mercati nazionali e internazionali.

Negli ultimi anni, perché un sistema economico maturo come quello modenese potesse fronteggiare la globalizzazione dei mercati, la Camera di Commercio di Modena ha sostenuto prioritariamente la diffusione della cultura dell'innovazione ed il raccordo tra le imprese ed il sistema della ricerca per favorire il trasferimento della conoscenza, quali elementi strategici di vantaggio competitivo delle imprese di tutti i settori.





1.1 – Identità: Chi Siamo L'Assetto Istituzionale



Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:

- Rappresenta la Camera all'esterno
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi

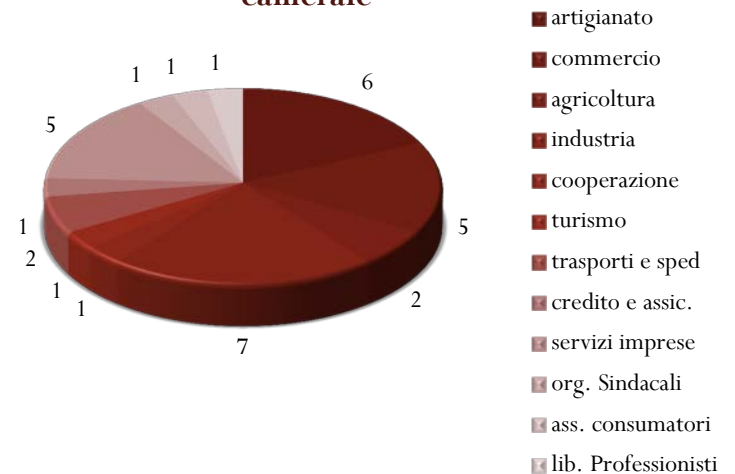
| Presidente | Settore di Appartenenza |
|----------------|-------------------------|
| GIORGIO VECCHI | COMMERCIO |
| | |

Consiglio

Organo di direzione politica dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

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

rappresentanti per settore nel Consiglio camerale





1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale



| Componenti Consiglio | Settore di Appartenenza | Componenti Consiglio | Settore di Appartenenza |
|---|-------------------------|----------------------|--|
| GIORGIO VECCHI Presidente | COMMERCIO | SILVIA MANICARDI | COMMERCIO |
| GIAN CARLO CERCHIARI Vice Presidente | INDUSTRIA | MASSIMO SILINGARDI | COMMERCIO |
| GIOVANNI DUO' | AGRICOLTURA | UMBERTO VENTURI | COMMERCIO |
| CRISTIANO FINI | AGRICOLTURA | LAURO LUGLI | COOPERAZIONE |
| FRANCESCA FEDERZONI | INDUSTRIA | CLAUDIO FURINI | TURISMO |
| GILBERTO LUPPI | INDUSTRIA | ALBERTO BELLUZZI | TRASPORTI E SPEDIZIONI |
| GIOVANNI MESSORI | INDUSTRIA | EMER PACCHIONI | TRASPORTI E SPEDIZIONI |
| ROSSELLA PO' | INDUSTRIA | GIUSEPPE ZANARDI | CREDITO E ASSICURAZIONI |
| FRANCA POPOLI | INDUSTRIA | EUGENIA BERGAMASCHI | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| FRANCO VANTAGGI | INDUSTRIA | TAMARA BERTONI | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| GIAN FRANCO BELLEGATI | ARTIGIANATO | MASSIMO BRUNI | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| RITA CAVALIERI | ARTIGIANATO | GAETANO DE VINCO | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| CINZIA FRANCHINI | ARTIGIANATO | GIUSEPPE GERVASI | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| LUIGI MAI | ARTIGIANATO | LUIGI TOLLARI | ORGANIZZAZIONI SINDACALI |
| ERIO LUIGI MUNARI | ARTIGIANATO | MAURIZIO GUIDOTTO | ASSOCIAZIONI DI TUTELA DEGLI INTERESSI DEI CONSUMATORI |
| ANDREA TOSI | ARTIGIANATO | ROBERTA SIGHINOLFI | LIBERI PROFESSIONISTI |
| BRUNA LAMI | COMMERCIO | | |





1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale

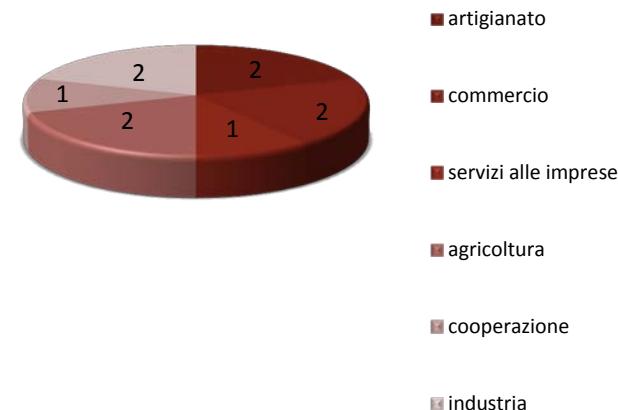


Giunta Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività

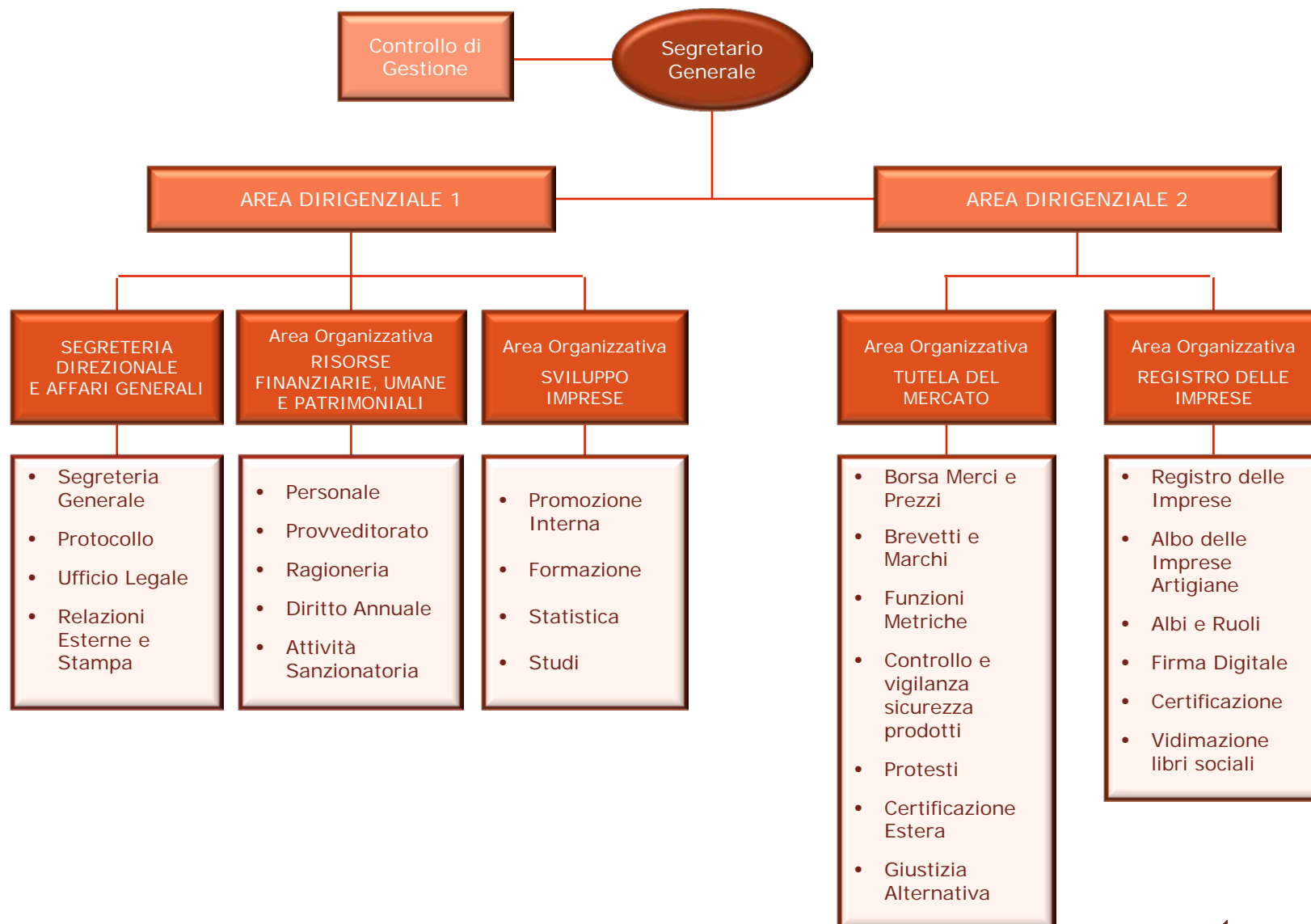
| Componenti Giunta | Settore di Appartenenza |
|---|-------------------------|
| GIORGIO VECCHI Presidente | COMMERCIO |
| GIAN CARLO CERCHIARI Vice Presidente | ARTIGIANATO |
| GAETANO DE VINCO | SERVIZI ALLE IMPRESE |
| GIOVANNI DUO' | AGRICOLTURA |
| CRISTIANO FINI | AGRICOLTURA |
| LAURO LUGLI | COOPERAZIONE |
| GIOVANNI MESSORI | INDUSTRIA |
| ERIO LUIGI MUNARI | ARTIGIANATO |
| ROSSELLA PO' | INDUSTRIA |
| MASSIMO SILINGARDI | COMMERCIO |
| | |

**settori rappresentati
nella Giunta camerale**





1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Organizzativo





1.1 – Identità: Cosa Facciamo – Le Funzioni



La Camera di Commercio di Modena offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La Camera di Commercio di Modena svolge in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali la propria Azienda Speciale e le partecipazioni in Società e Associazioni, le seguenti attività nei confronti dei propri *Stakeholder*.

Le funzioni per come sotto indicate potranno essere oggetto di riesame alla luce della riscrittura dei compiti delle Camere operata dal DLgs n. 219/2016; allo stato si è in attesa di chiarimenti, anche da parte di Unioncamere, circa la portata applicativa delle novità introdotte dal predetto provvedimento e dunque, medio tempore, si è ritenuto opportuno mantenere l'assetto esposto anche per garantire continuità operativa.

Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione amministrativa
- Diffusione Firma digitale ed e-government

Attività di Regolazione del Mercato

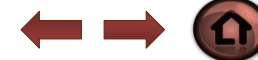


- Risoluzione delle controversie, giustizia alternativa
- Attività ispettiva e di vigilanza del mercato e della sicurezza prodotti
- Borsa Merci e Controllo dei prezzi
- Metrologia legale
- Tutela della proprietà industriale
- Registro informatico dei protesti

Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Coordinamento sviluppo Infrastrutture
- Supporto all'internazionalizzazione
- Promozione Innovazione Tecnologica
- Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- Promozione del territorio e delle economie locali





1.1 – Identità: Cosa Facciamo – La mappa dei processi




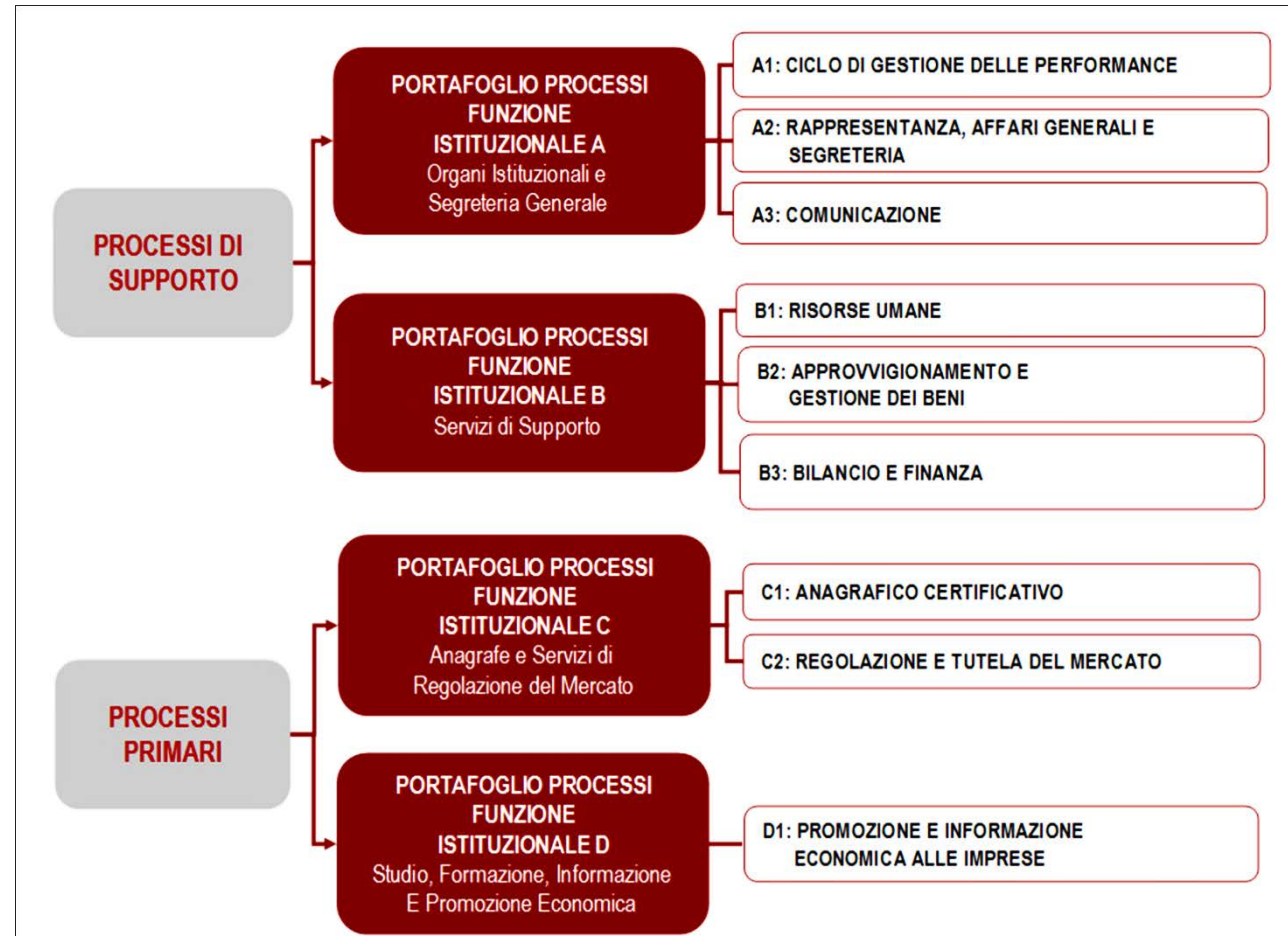
La Camera di Commercio di Modena, come tutto il sistema camerale, rappresenta le proprie attività ed i servizi mediante la mappa dei processi camerali di cui al DPR 254/05, approvata dapprima il 14 luglio 2011 ed in via definitiva nel 2014 da Unioncamere nazionale.

La mappa è stata oggetto di successive revisioni ed integrazioni, al fine di consentire al sistema camerale di consuntivare in modalità univoca ed omogenea

- le ore lavorate sulle azioni
- i costi diretti (ed indiretti) esterni su aggregazioni di sottoprocesso,

così da favorire una logica di benchmarking che, nel fotografare le dinamiche operative della singola Camera, ne consenta la valutazione in riferimento ai costi standard e ne favorisca in tal modo il miglioramento continuo.

Si riporta l'articolazione della mappa di cui all'ultima revisione. 





1.1 – Identità: Cosa facciamo – I nostri stakeholders

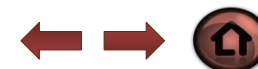
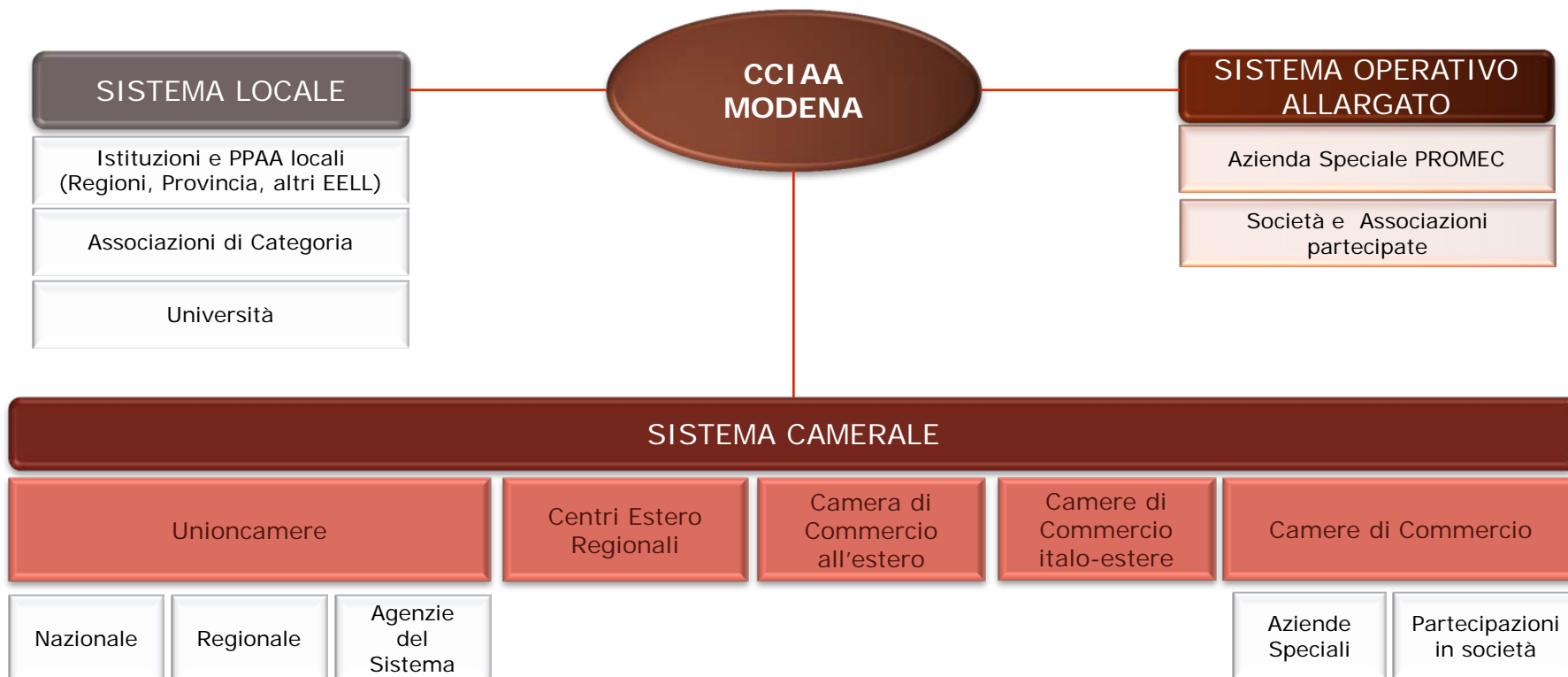




1.1 – Identità: Come Operiamo - Il Sistema di Governance integrata

La CCIAA di Modena si afferma come attore al centro di una rete di relazioni nell’ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l’azione, mediante un dialogo privilegiato e la dispersione delle risorse.

I rapporti di collaborazione che la CCIAA di Modena ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema camerale

Uno dei principali elementi di forza, in larga parte confermato anche dalla recente Riforma delle Camere di Commercio, riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Modena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del *network* camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di Commercio di Modena, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del *know-how* e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del *network*, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di commercio, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, CCIAA italiane all'estero, CCIAA italo estere, partecipazioni in infrastrutture e società.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** sono associazioni che rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito camerale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le Regioni e le strutture di servizio.

I Centri Regionali per il Commercio Estero supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'istaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.

Le CCIAA Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano

Le CCIAA italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato

L'Azienda Speciale Prom.E.C.

Le attività di "Internazionalizzazione" sono in gran parte delegate dalla Camera di Commercio di Modena alla propria Azienda Speciale PRO.M.EC.. L'albero della performance della Camera di Commercio di Modena comprende dal 2013 gli obiettivi operativi a questa assegnati ed i relativi piani di azione. L'operatività della Promec è stata progressivamente integrata nel Ciclo di gestione della performance e nel sistema di contabilizzazione nazionale dei costi standard.

Nel corso del 2017 Promec e la sua attività confluiranno in una new-co nazionale, così come tutte le altre Aziende speciali che si occupano di internazionalizzazione e ciò in attuazione della riforma delle Camere di Commercio già citata. Ne deriva che l'assetto indicato subirà modifiche di cui si darà naturalmente conto.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ricavi ordinari | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi |
| Proventi da servizi | 488.143,84 | 486.200,44 | 500.271,26 | 500.271,26 |
| Altri proventi e rimborsi | 95.485,82 | 126.364,64 | 87.965,22 | 87.965,22 |
| Contributi regionali o da altri Enti pubblici | 345.319,83 | 202.359,74 | 403.733,89 | 403.733,89 |
| Altri contributi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Contributo della Camera di Commercio | 1.350.000,00 | 1.178.296,29 | 756.949,23 | 756.949,23 |
| Totale ricavi correnti | 2.278.949,49 | 1.993.221,11 | 1.748.919,60 | 1.748.919,60 |





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



L'Azienda Speciale Prom.E.C.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Costi | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi |
| Organi istituzionali | 46.913,20 | 19.516,89 | 18.583,86 | 20.509,79 |
| Personale | 539.101,45 | 349.232,46 | 314.855,06 | 301.333,46 |
| Funzionamento | 203.016,26 | 154.863,94 | 75.707,37 | 84.640,13 |
| Ammortamenti ed accantonamenti | 7.061,07 | 2.292,58 | 2.144,87 | 306,34 |
| Totale costi di struttura | 796.091,98 | 525.905,87 | 411.291,16 | 406.789,72 |
| Spese per progetti ed iniziative | 1.398.249,56 | 1.376.190,16 | 1.324.648,27 | 859.500,38 |
| Totale costi istituzionali | 1.398.249,56 | 1.376.190,16 | 1.324.648,27 | 859.500,38 |
| Totale costi correnti | 2.194.341,54 | 1.902.096,03 | 1.735.939,43 | 1.266.290,10 |





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



L'Azienda Speciale Prom.E.C.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Determinazione disavanzo/avanzo economico d'esercizio | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi |
| Proventi correnti | 2.278.949,49 | 1.993.221,11 | 1.748.919,60 | 1.332.760,54 |
| Oneri correnti | 2.194.341,54 | 1.902.096,03 | 1.735.939,43 | 1.266.290,10 |
| Risultato della gestione corrente | 84.607,95 | 91.125,08 | 12.980,17 | 66.470,44 |
| Proventi finanziari | 2.557,80 | 34,92 | 106,27 | 11,99 |
| Oneri finanziari | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Risultato della gestione Finanziaria | 2.557,80 | 34,92 | 106,27 | 11,99 |
| Proventi straordinari | 15.041,43 | 20.790,48 | 29.457,37 | 3.104,43 |
| Oneri straordinari | 8.046,72 | 7.661,28 | 12.639,26 | 5.579,09 |
| Risultato della gestione straordinaria | 6.994,71 | 13.129,20 | 16.818,11 | -2.474,66 |
| Avanzo economico d'esercizio | 94.160,46 | 104.289,20 | 29.904,55 | 64.007,77 |





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Modena

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per le Camere di Commercio, uno strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali.

Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio.

Quest' aspetto è stato preso in esame dall'art. 3, comma 27 della legge 244/2007 (finanziaria 2008), sulla base del quale le Camere di Commercio hanno dovuto procedere ad una ricognizione delle proprie partecipazioni ai fini della dismissione di quelle non strettamente necessarie.

La Giunta camerale, nel corso dell'anno 2010, ha affermato l'opportunità di mantenere le proprie partecipazioni, ritenendo le stesse strumenti indispensabili per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente, ribadendone peraltro la strategicità con apposita deliberazione nel corso del 2014.

Tuttavia, nel 2015, in attuazione del Piano di razionalizzazione delle partecipate camerali adottato ai sensi della Legge n. 190/2014, art. 1 commi 611/614, è stata messa in liquidazione la società TIE, società cancellata dal Registro delle Imprese, con decorrenza 31.12.2015.

La CCIAA di Modena detiene quindi partecipazioni di capitale sociale in 21 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 12.967.206,81.

Si segnala che, per effetto delle disposizioni di cui al DLgs n. 175/2016 in tema di partecipate pubbliche, entro il 23.3.2017 la Camera dovrà riproporre un nuovo piano di razionalizzazione delle proprie partecipate, ragione per cui l'assetto indicato potrà subire variazioni.





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



Nell'ambito degli obiettivi strategici "Sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico" (area strategica "Competitività delle imprese") e "Marketing territoriale" (area strategica "Competitività del territorio") si sono sviluppate collaborazioni importanti rispettivamente con la Fondazione DEMOCENTER-SIPE e le Società Modena Fiere Srl e PROMO Scrl, Società di cui la Camera di Commercio di Modena ha acquisito il controllo o sulle quali esercita un'influenza significativa.

Strumento operativo della Camera di Commercio di Modena nel campo della formazione professionale è diventata l'Associazione Modenese per la Formazione Aziendale (A.M.F.A.). Ad essa l'Ente camerale affida le proprie attività formative in campo amministrativo, commerciale, economico, giuridico ed informatico e, più recentemente, anche l'organizzazione della propria attività convegnistica. Anche in questo ambito non sono ancora previste misurazioni di *performance* e piani di azione integrati con quelli camerale.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Tutela dei consumatori e regolazione del mercato" al momento è coinvolta l'associazione Camera Arbitrale, di cui la Camera di Commercio è socia fondatrice, e che vede presenti Ordini professionali, Associazioni di categoria e altri Organismi. Non sono previste misurazioni di *performance* e piani di azione integrati con quelli camerale.





1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema allargato



| Obiettivo strategico | Macro settore | Denominazione |
|---|------------------------|--|
| 401 – Innovazione e trasferimento tecnologico | Innovazione | Fondazione Democenter-Sipe |
| 402 – Orientamento / Occupazione | Formazione | Associazione Modenese per la Formazione Aziendale (A.M.F.A.) |
| 601 – Marketing territoriale | Marketing territoriale | ModenaFiere S.r.l. |
| 601 – Marketing territoriale | Marketing territoriale | Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo |
| 602 – Valorizzazione produzioni tipiche | Marketing territoriale | Promo s.c.r.l. |
| 702 – Giustizia | Giustizia alternativa | Associazione Camera Arbitrale |
| 702 – Giustizia | Giustizia alternativa | Fondazione Modena Giustizia |
| 702 – Giustizia | Giustizia alternativa | Fondazione Forense Modenese |





1.1 – Identità: Come Operiamo - Il Sistema Istituzionale Locale

La collaborazione con le istituzioni del Sistema locale

La CCIAA di Modena contribuisce allo sviluppo del sistema economico provinciale agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata e fondata su una realtà negoziale.

L'incertezza in merito alle funzioni istituzionali che rimarranno in capo alle Province e alla futura attribuzione delle funzioni sino ad oggi di competenza della Provincia, così come la stessa incertezza sulle funzioni e le risorse camerali, non ci consente in questa fase di potere indicare le collaborazioni del 2017, se non in un'ottica di attuale collaborazione che si vorrebbe continuare a mantenere in essere.

| Obiettivo | Iniziativa | Ente promotore | Enti partecipanti |
|-----------|---|--------------------------------------|--|
| 401 | Tecnopolo | Università di Modena e Reggio Emilia | Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna |
| 401 | Fondo Sicurezza | CCIAA | Comune di Modena, 26 Comuni della provincia |
| 402 | Lavoro Estivo Guidato | CCIAA | Istituti scolastici della Provincia di Modena |
| 402 | Protocollo d'intesa per favorire l'alternanza scuola-lavoro | CCIAA | Ufficio Scolastico Territoriale |
| 402 | Laboratorio territoriale polivalente di R.S.P.e P. Ricerca, Prototipazione e Produzione del veicolo a basso-zero impatto ambientale | IIS Ferrari di Maranello | Comune di Maranello, CCIAA |
| 601 | Marketing territoriale | CCIAA | Enti locali, Associazioni e Consorzi interessati |





La collaborazione con le istituzioni del Sistema locale

| Obiettivo | Iniziativa | Ente promotore | Enti partecipanti |
|-----------|--|---------------------------------------|--|
| 601 | Accordo quadro per l'attuazione della Misura 19 del «Supporto allo sviluppo locale leader» | GAL MO RE | CCIAA di Modena e Reggio Emilia |
| 701 | Prevenzio.net | CCIAA, AUSL | Associazioni di categoria |
| 701 | A Modena la sicurezza sul lavoro in pratica | INAIL di Modena, Prefettura di Modena | CRIS (Università di Modena e Reggio Emilia, AUSL di Modena, Direzione Territoriale del Lavoro di Modena, Provincia di Modena, Comune di Modena, Collegio dei Geometri e Geometri Laureati della Provincia di Modena, Associazione Geometri Liberi Professionisti della Provincia di Modena, Ordine degli Ingegneri della Provincia di Modena, Associazioni di categoria, CCIAA |
| 701 | Osservatorio Provinciale Appalti | Provincia di Modena | Prefettura, Direzione Provinciale del Lavoro, Inps, Inail, Asl, Sindacati, Associazioni imprenditoriali, Casse Edili, Università di Modena e Reggio Emilia, Acer, Comune di Castelfranco Emilia, Ordine Ingegneri. |
| 801 | Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01 | Regione Emilia-Romagna | CCIAA |





1.2 La Camera di Commercio di Modena in Cifre – Le Sedi

La Sede Principale



Palazzo Molza

Via Ganaceto, 134 - 41121 Modena
Centralino: 059/208111
Telefax 059/208208

Orari : da lunedì a venerdì 8.45 - 13.00
lunedì e giovedì 14.30 - 15.30

indirizzo di posta elettronica certificata:
cameradicommercio@mo.legalmail.camcom.it

Palazzo Fontanelli

Via Ganaceto, 113 - 41121 Modena
Centralino: 059/208111
Telefax 059/208295

Borsa Merci

via Virgilio, 55 - 41123 Modena
Tel. 059/208640
Fax 059/208641
Lunedì, 9.00-18.00

Azienda Speciale Promec

Via Ganaceto, 134 - 41121 Modena
Tel. 059/208888
Fax 059/208520
da lunedì a venerdì: 9.00 - 12.30 e 14.30 - 16.00



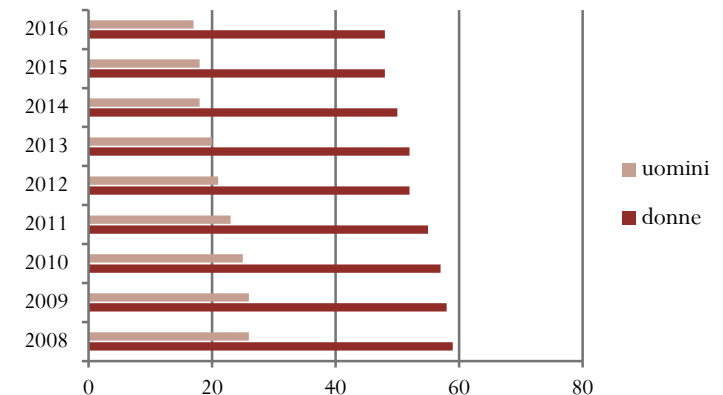
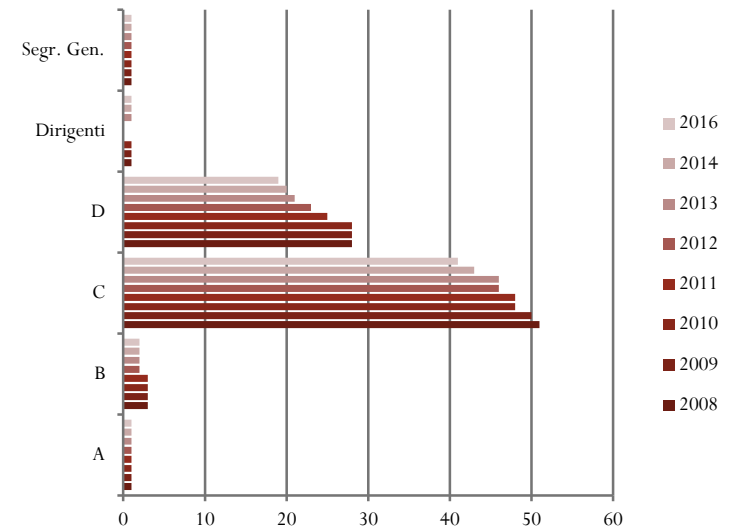


1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

| Composizione del Personale in Ruolo (al 31.12) | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Categoria | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Segretario Generale | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Dirigenti | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D | 28 | 28 | 28 | 25 | 23 | 21 | 20 | 20 | 19 |
| C | 51 | 50 | 48 | 48 | 46 | 46 | 43 | 41 | 41 |
| B | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| A | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Totale | 85 | 84 | 82 | 78 | 73 | 72 | 68 | 66 | 65 |

| Personale Dirigenziale (al 31.12) | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Segretario Generale | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Dirigente Area 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Dirigente Area 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| Per Sesso (al 31.12) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|----|------|----|------|----|------|----|
| 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U |
| 59 | 26 | 58 | 26 | 57 | 25 | 55 | 23 | 52 | 21 | 52 | 20 | 50 | 18 | 48 | 18 | 48 | 17 |
| 85 | 84 | 82 | 82 | 78 | 73 | 72 | 68 | 66 | 65 | | | | | | | | |

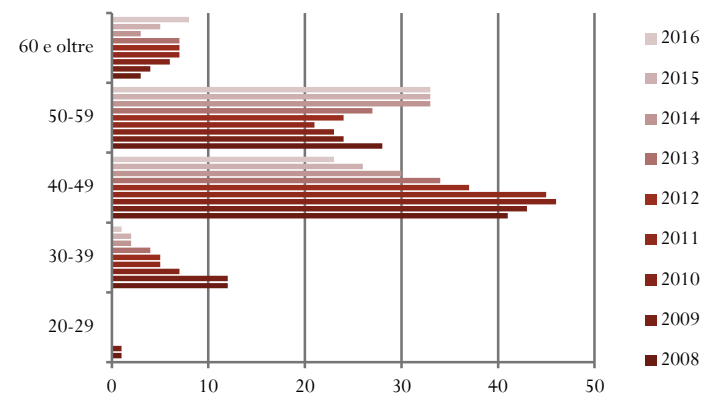




1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

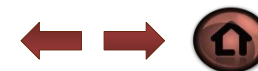
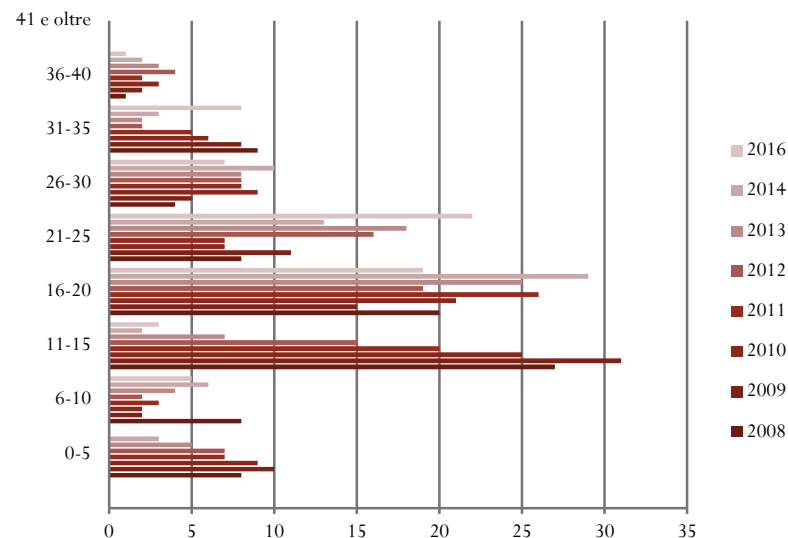
Composizione del personale per classi d'età

| Composizione del Personale a Tempo Indeterminato | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Per Classi d'età | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 20-29 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30-39 | 12 | 12 | 7 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 40-49 | 41 | 43 | 46 | 45 | 37 | 34 | 30 | 26 | 23 |
| 50-59 | 28 | 24 | 23 | 21 | 24 | 27 | 33 | 33 | 33 |
| 60 e oltre | 3 | 4 | 6 | 7 | 7 | 7 | 3 | 5 | 8 |
| Totale | 85 | 84 | 82 | 78 | 73 | 72 | 68 | 66 | 65 |



Composizione del personale per anzianità di servizio

| Composizione del Personale a Tempo Indeterminato | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Anzianità Servizio | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 0-5 | 8 | 10 | 9 | 7 | 7 | 5 | 3 | 0 | 0 |
| 6-10 | 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 7 | 5 |
| 11-15 | 27 | 31 | 25 | 20 | 15 | 7 | 2 | 1 | 3 |
| 16-20 | 20 | 15 | 21 | 26 | 19 | 25 | 29 | 22 | 19 |
| 21-25 | 8 | 11 | 7 | 7 | 16 | 18 | 13 | 19 | 22 |
| 26-30 | 4 | 5 | 9 | 8 | 8 | 8 | 10 | 7 | 7 |
| 31-35 | 9 | 8 | 6 | 5 | 2 | 2 | 3 | 8 | 8 |
| 36-40 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| > 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale | 85 | 84 | 82 | 78 | 73 | 72 | 68 | 66 | 65 |



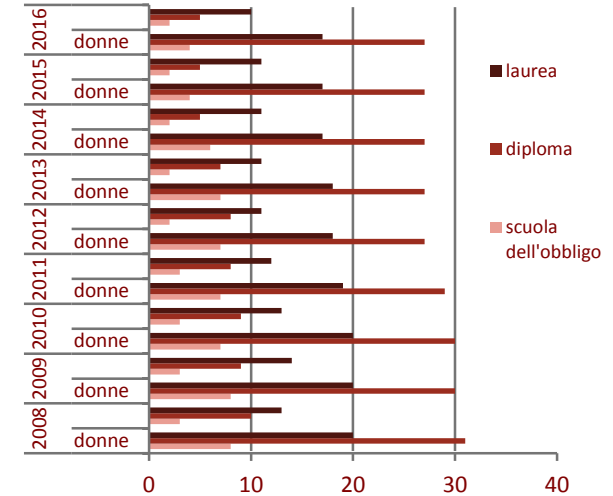


1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

Composizione per titolo di studio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

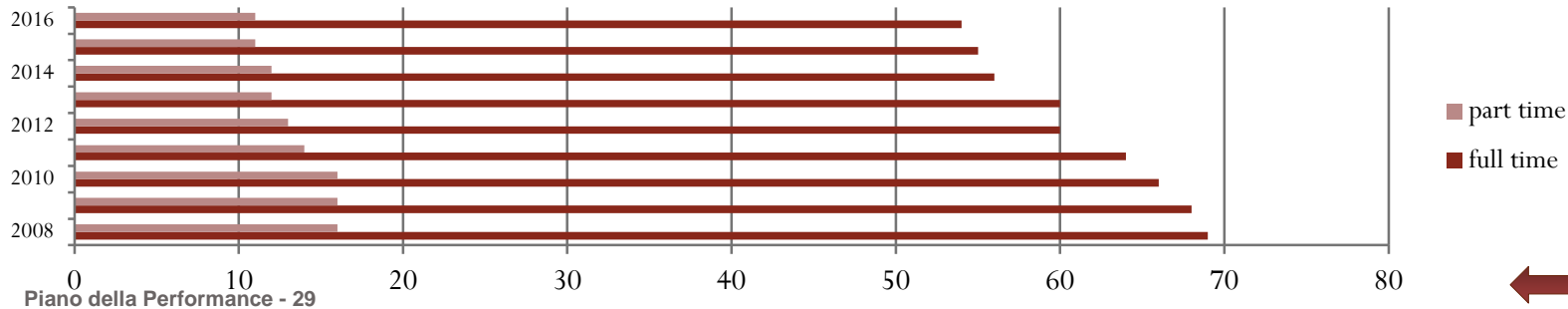
| Per Tipologia di Studio | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | |
|-------------------------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|--|
| | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | D | U | |
| Donne / Uomini | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Scuola obbligo | 8 | 3 | 8 | 3 | 7 | 3 | 7 | 3 | 7 | 2 | 7 | 2 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | |
| Diploma | 31 | 10 | 30 | 9 | 30 | 9 | 29 | 8 | 27 | 8 | 27 | 7 | 27 | 5 | 27 | 5 | 27 | 5 | |
| Laurea | 20 | 13 | 20 | 14 | 20 | 13 | 19 | 12 | 18 | 11 | 18 | 11 | 17 | 11 | 17 | 11 | 17 | 10 | |
| Totale | 85 | | 84 | | 82 | | 78 | | 73 | | 72 | | 68 | | 66 | | 65 | | |



Composizione del personale per tipologia contrattuale

Per tipologia contrattuale

| 2008 | | | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale | Full time | Part time | Totale |
| 69 | 16 | 85 | 68 | 16 | 84 | 66 | 16 | 82 | 64 | 14 | 78 | 60 | 13 | 73 | 60 | 12 | 72 | 56 | 12 | 68 | 55 | 11 | 66 | 54 | 11 | 65 |





1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Analisi



Analisi caratteri qualitativi/quantitativa

| Indicatori | Valore | | | | | | | | |
|---|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Età media del personale (anni) | 47 | 47 | 48 | 49 | 49 | 50 | 50 | 51 | 52 |
| Età media dei dirigenti (anni) | 52 | 53 | 54 | 48 | 49 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| Tasso di crescita unità di personale negli anni | -3,4% | -1,2% | -2,4% | -4,9% | -6,4% | -1,4% | -5,6% | -2,9% | -1,5% |
| % di dipendenti in possesso di laurea | 38,8% | 40,5% | 40,2% | 39% | 39% | 38,6% | 39,4% | 40,6% | 39,7% |
| % di dirigenti in possesso di laurea | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Turnover del personale | 3/6 | 2/3 | 0/2 | 0/4 | 1/6 | 1/2 | 0/4 | 0/2 | 0/1 |
| Costi di formazione /numero risorse umane | € 686 | € 1.052 | € 384 | € 66 | € 114 | € 385 | € 195 | € 216 | € 187 |

Analisi benessere organizzativo

| Indicatori | Valore | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Σ gg di assenza (escluso ferie) / Σ gg. lavorativi | 5,6% | 3,3% | 4,5% | 3,1% | 3,9% | 5,8% | 4,2% | 4,5% |
| Tasso di dimissioni premature (rispetto al totale dimissionari) | 16,7% | 33,3% | 100% | 25% | 50% | 50% | 0 | 0 |
| Tasso di richieste di trasferimento (rispetto al totale dimissionari) | 16,7% | 0 | 0 | 0 | 50% | 0 | 0 | 0 |
| Σ gg. infortuni / Σ gg. Lavorativi | 0,42% | 0,02% | 0,22% | 0,01% | 0% | 0,13% | 0,04% | 0% |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale non dirigente | 23.521,00 | 25.123,27 | 25.472,18 | 25.752,43 | 25.379,08 | 25.349,29 | 25.581,11 | 25.050,81 |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale dirigente | 143.529,95 | 144.212,19 | 148.013,38 | 155.859,03 | 187.345,81 | 158.644,33 | 141.125,66 | 141.125,66 |
| % di personale assunto a tempo indeterminato | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |





1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Analisi di Genere

| Indicatori | Valori | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| % di dirigenti donne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % di donne rispetto al totale del personale | 69,4% | 69% | 69,5% | 71% | 71,2% | 72,2% | 73,5% | 72,7% | 73,8% |
| % di personale femminile assunto a tempo indeterminato | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente | 22.652,43 | 23.987,67 | 24.262,78 | 24.608,95 | 24.323,88 | 24.562,26 | 24.944,76 | 24.674,72 | 24.829,70 |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente | 25.559,35 | 27.942,15 | 28.385,72 | 28.567,14 | 28.070,48 | 27.561,50 | 27.614,80 | 27.117,94 | 25.758,49 |
| Età media del personale femminile | 47 | 47 | 48 | 48 | 49 | 50 | 50 | 51 | 52 |
| Età media del personale maschile | 47 | 47 | 49 | 49 | 50 | 51 | 50 | 51 | 51 |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile | 33,9% | 34,5% | 35,1% | 34,5% | 34,6% | 34,6% | 34,0% | 35,4% | 35,4% |
| % di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile | 45,8% | 50,0% | 47,8% | 50% | 50% | 50% | 56,3% | 56,3% | 53,3% |



1.2 La CCIAA di Modena in Cifre - I Valori Economici



Composizione dei proventi della gestione corrente

| Proventi | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | |
|---|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2012 | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2013 | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2014 |
| Diritto Annuale | 15.803.654,28 | 71,9 | 0,02 | 15.612.318,42 | 72,1 | -1,21 | 10.231.292,57 | 67,5 | -34,47 |
| Diritti di Segreteria | 4.450.620,99 | 20,2 | -0,44 | 4.331.490,61 | 20,0 | -2,68 | 4.241.249,90 | 28,0 | -2,08 |
| Contributi, trasferimenti e altre entrate | 1.520.930,19 | 6,9 | 37,86 | 1.455.567,47 | 6,7 | -4,30 | 504.072,97 | 3,3 | -65,37 |
| Proventi da gestione di beni e servizi | 215.437,00 | 1,0 | -32,41 | 253.390,17 | 1,2 | 17,62 | 201.580,86 | 1,3 | -20,45 |
| Variazione delle rimanenze | 737,83 | 0,0 | -98,21 | -12.239,76 | -0,1 | -1758,89 | -20.014,23 | -0,1 | 63,52 |
| Totale proventi correnti | 21.991.380,29 | 100 | 1,18 | 21.640.526,91 | 100 | -1,60 | 15.158.182,07 | 100 | -29,95 |





1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



Composizione degli oneri della gestione corrente



| Oneri | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2012 | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2013 | Valori consuntivi | % sul totale | Var.ne % su anno 2014 |
| Personale | 3.961.507,93 | 18,66 | -1,46 | 3.844.359,68 | 17,59 | -2,96 | 3.685.412,11 | 22,36 | -4,13 |
| Funzionamento | 5.917.598,46 | 27,88 | -4,08 | 5.668.498,37 | 25,94 | -4,21 | 4.961.311,15 | 30,11 | -12,48 |
| Interventi Economici | 6.757.286,14 | 31,84 | -19,6 | 7.187.563,25 | 32,89 | 6,37 | 4.368.665,82 | 26,51 | -39,22 |
| Ammortamenti ed Accantonamenti | 4.588.319,39 | 21,62 | 4,97 | 5.150.437,36 | 23,57 | 12,25 | 3.463.695,40 | 21,02 | -32,75 |
| Totale oneri correnti | 21.224.711,92 | 100 | -7,58 | 21.850.858,66 | 100 | 2,95 | 16.479.084,48 | 100 | -24,58 |





1.2 La CCIAA di Modena in Cifre - I Valori Economici

Composizione del risultato di bilancio



| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Risultato Gestioni | Valori consuntivi | Valori consuntivi | Valori consuntivi |
| Proventi correnti | 21.991.380,29 | 21.640.526,91 | 15.158.182,07 |
| Oneri correnti | 21.224.711,92 | 21.850.858,66 | 16.479.084,48 |
| Risultato Gestione Corrente | 766.668,37 | -210.331,75 | -1.320.902,41 |
| Proventi finanziari | 38.288,84 | 47.726,25 | 59.018,25 |
| Oneri finanziari | - | - | - |
| Risultato Gestione Finanziaria | 38.288,84 | 47.726,25 | 59.018,25 |
| Proventi straordinari | 1.241.463,80 | 586.692,79 | 1.212.447,49 |
| Oneri straordinari | 1.202.920,31 | 182.975,62 | 485.618,27 |
| Risultato Gestione Straordinaria | 38.543,49 | 403.717,17 | 726.829,22 |
| Rivalutazioni attivo patrimoniale | - | - | - |
| Svalutazioni attivo patrimoniale | 33.967,00 | 93.265,42 | 106.795,04 |
| Differenze Rettifiche di valore Attività finanziaria | -33.967,00 | 93.265,4 | -106.795,04 |
| Disavanzo /Avanzo economico di esercizio | 809.533,70 | 147.846,25 | -641.849,98 |



1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



Gli Investimenti dell'anno

| Investimenti | 2013 Valori consuntivi | 2014 Valori consuntivi | 2015 Valori consuntivi |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Software | 23.367,23 | 5.063,00 | 2.086,20 |
| Diritti d'autore | 1.785,40 | 12.900,00 | 10.735,40 |
| Altre | 550.278,72 | 94.515,00 | 580.273,92 |
| Totale Immobilizzazioni Immateriali | 588.431,35 | 112.478,00 | 593.095,52 |
| Immobili | 155.539,15 | 21.142,89 | 21.289,00 |
| Impianti | 7.864,40 | 75.142,12 | 89.848,12 |
| Attrezzature non informatiche | 5.186,40 | 7.222,80 | 12.303,78 |
| Attrezzature informatiche | 4.490,91 | 9.882,00 | 2.682,00 |
| Arredi e mobili | 632,32 | - | 1.159,00 |
| Automezzi | - | - | - |
| Biblioteca | 303,00 | 336,00 | 500,00 |
| Totale Immobilizzazioni Materiali | 174.016,18 | 113.725,81 | 127.781,90 |
| Partecipazioni e quote | 7.100.000,00 | - | - |
| Totale Immobilizzazioni Finanziarie | 7.100.000,00 | - | - |
| Totale Immobilizzazioni | 7.862.447,53 | 226.203,81 | 720.877,42 |



1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



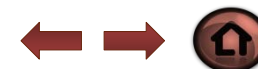
Composizione degli Investimenti

| Investimenti | 2013 Valori consuntivi | 2014 Valori consuntivi | 2015 Valori consuntivi |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Software | 39.131,31 | 30.000,77 | 20.236,14 |
| Diritti d'autore | 20.367,98 | 20.210,52 | 17.861,63 |
| Altre | 448.767,16 | 2.232.483,03 | 2.514.288,79 |
| Totale Immobilizzazioni Immateriali | 508.266,45 | 2.282.694,32 | 2.552.386,56 |
| Immobili | 13.494.733,07 | 11.082.274,92 | 10.541.052,49 |
| Impianti | 112.152,59 | 126.365,61 | 162.457,53 |
| Attrezzature non informatiche | 25.313,65 | 23.291,38 | 27.273,95 |
| Attrezzature informatiche | 34.992,18 | 28.606,41 | 16.906,51 |
| Arredi e mobili | 821.080,08 | 745.640,74 | 676.980,04 |
| Automezzi | 10.745,37 | 4.123,43 | 406,25 |
| Biblioteca | 29.550,41 | 29.886,41 | 30.386,41 |
| Totale Immobilizzazioni Materiali | 14.528.567,35 | 12.040.188,90 | 11.455.463,18 |
| Partecipazioni e quote | 13.738.858,77 | 13.645.595,15 | 12.967.206,81 |
| Prestiti ed anticipazioni attive | 3.581.045,50 | 3.544.341,91 | 3.569.341,91 |
| Totale Immobilizzazioni Finanziarie | 17.319.904,27 | 17.189.937,06 | 16.536.548,72 |
| Totale Immobilizzazioni | 32.356.768,07 | 31.512.820,28 | 30.544.398,46 |

1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Il Portafoglio delle Partecipazioni



| Macro settore | Denominazione | Capitale della società al 31/12/2015 | % partecipazione al 31/12/2015 | Valore nominale al 31/12/2015 | valore contabile al 31/12/2015 |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 401 - Innovazione | B.M.T.I. s.c.p.a. | 2.387.372,16 | 1,08 | 25.767,32 | 25.616,02 |
| 401 - Innovazione | C.R.P.V. | 775.434,46 | 2,00 | 15.493,20 | 33.732,11 |
| 401 - Innovazione | Fondazione Democenter-Sipe | 976.486,00 | 39,63 | 387.011,94 | 323.621,32 |
| 401 - Innovazione | Ecocerved s.c.r.l. | 2.500.000,00 | 0,45 | 11.340,00 | 12.502,08 |
| 401 - Innovazione | Ic outsourcing s.c.r.l. | 372.000,00 | 0,16 | 598,85 | 594,58 |
| 401 - Innovazione | Infocamere S.c.p.a. | 17.670.000,00 | 0,27 | 47.048,70 | 72.643,42 |
| 401 - Innovazione | Job Camere s.r.l. in liquidazione | 600.000,00 | 0,18 | 1.083,97 | 1.339,00 |
| 401 - Innovazione | Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione | 242.356,00 | 0,08 | 202,88 | 0,00 |
| 401 - Innovazione | Tecno Holding S.p.a. | 25.000.000,00 | 0,41 | 102.968,49 | 953.902,92 |
| 401 - Innovazione | TecnoServiceCamere S.c.p.a. | 1.318.941,00 | 0,44 | 5.794,36 | 5.794,36 |
| 402 - Formazione | IFOA | 4.735.259,47 | 1,81 | 85.731,85 | 75.087,70 |
| 402 - Formazione | Nuova Didactica S.c.a r.l. | 112.200,00 | 7,27 | 8.160,00 | 8.751,93 |
| 600 - Infrastrutture | Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a. | 90.250.000,00 | 0,30 | 269.092,50 | 372.218,67 |
| 600 - Infrastrutture | Autocamionale della CISA S.p.a. | 48.533.333,00 | 0,08 | 39.000,00 | 58.932,31 |
| 600 - Infrastrutture | T.I.E. s.r.l. in liquidazione | 1.000.000,00 | 70,00 | 700.000,00 | 0,00 |
| 600 - Infrastrutture | Sapir S.p.a. - Porto Intermodale Ravenna | 12.912.120,00 | 0,36 | 46.655,44 | 259.186,68 |
| 600 - Infrastrutture | Uniontrasporti s.c. a r.l. | 772.867,00 | 0,26 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| 601 - Marketing territoriale | Isnart S.c.p.a. | 1.046.500,00 | 1,26 | 13.143,00 | 13.283,38 |
| 601 - Marketing territoriale | Modena Fiere S.r.l. | 1.700.000,00 | 14,61 | 248.333,33 | 169.071,76 |
| 601 - Marketing territoriale | Ervet Spa | 8.551.807,32 | 0,02 | 1.511,88 | 1.511,88 |
| 602 - Produzioni tipiche | Promo s.c.r.l. | 9.996.085,27 | 90,00 | 8.996.518,10 | 10.479.653,58 |
| 802 - Efficacia ed efficienza | Unioncamere Emilia Romagna Servizi s.r.l. | 120.000,00 | 16,20 | 19.440,00 | 97.763,11 |

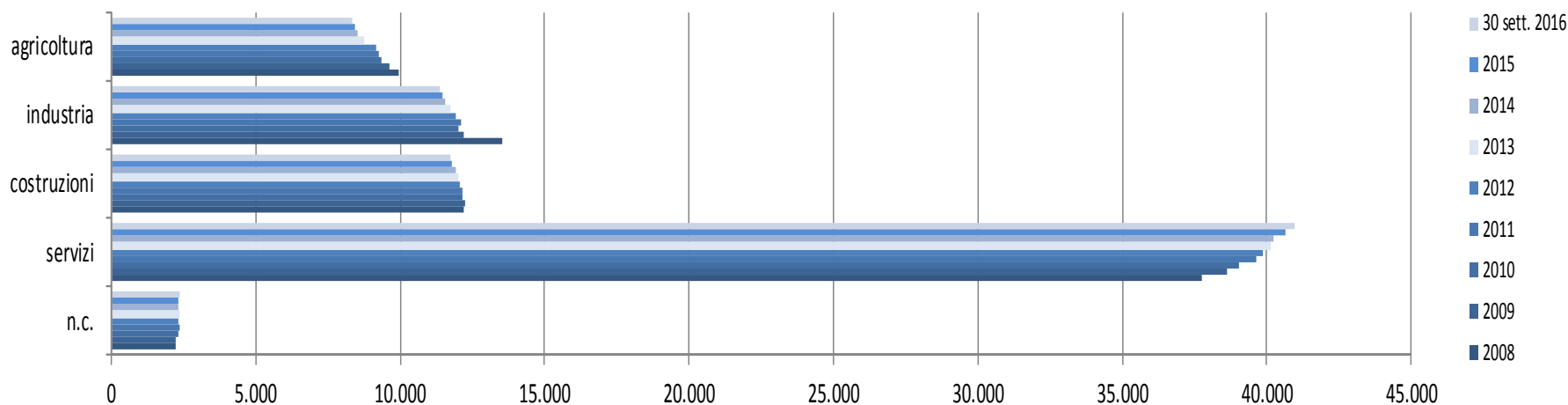
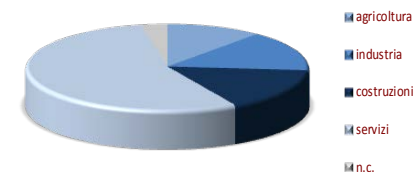


1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Il Tessuto Imprenditoriale



| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 30 sett. 2016 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| agricoltura | 9.940 | 9.605 | 9.346 | 9.269 | 9.168 | 8.733 | 8.522 | 8.420 | 8.360 |
| industria | 13.540 | 12.210 | 12.030 | 12.103 | 11.931 | 11.748 | 11.569 | 11.464 | 11.382 |
| costruzioni | 12.219 | 12.225 | 12.132 | 12.131 | 12.072 | 12.021 | 11.919 | 11.797 | 11.760 |
| servizi | 37.749 | 38.627 | 39.042 | 39.659 | 39.889 | 40.137 | 40.223 | 40.627 | 40.957 |
| n.c. | 2.211 | 2.233 | 2.328 | 2.342 | 2.339 | 2.354 | 2.310 | 2.336 | 2.366 |
| Modena | 75.659 | 74.900 | 74.878 | 75.504 | 75.339 | 74.993 | 74.543 | 74.644 | 74.825 |
| Regione Emilia-Romagna | 477.181 | 472.784 | 475.308 | 475.716 | 472.849 | 467.353 | 463.897 | 462.625 | 462.561 |
| Italia | 6.104.067 | 6.085.105 | 6.109.217 | 6.110.074 | 6.093.158 | 6.052.138 | 6.041.187 | 6.057.647 | 6.080.076 |

Imprese registrate per settore al 30 settembre 2016

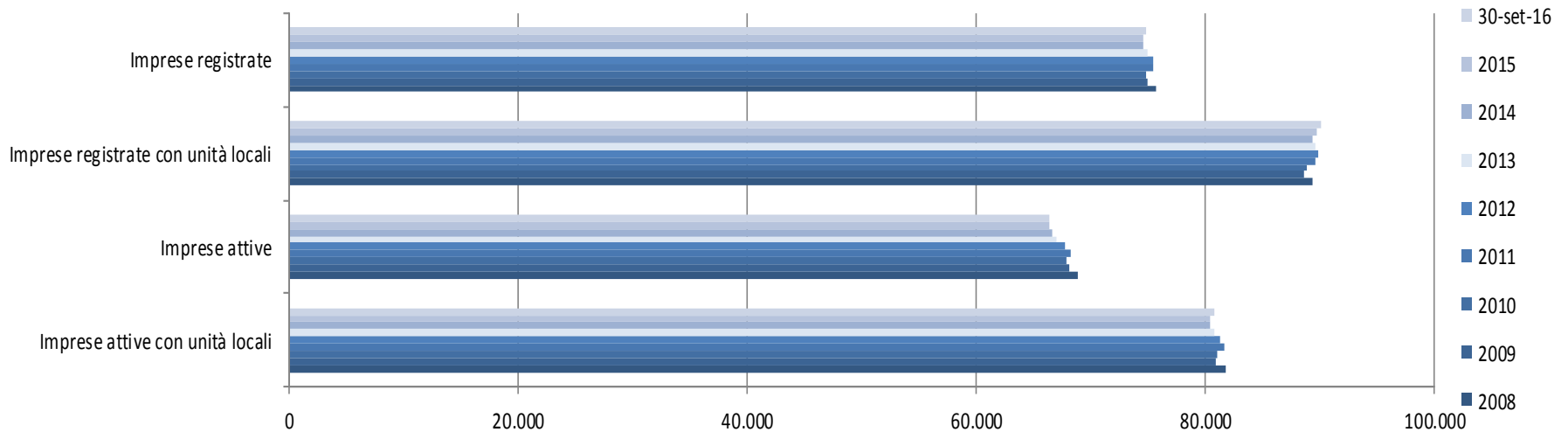




1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Il Tessuto Imprenditoriale

Il tessuto Imprenditoriale

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 30 sett. 2016 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| Imprese registrate | 75.659 | 74.900 | 74.878 | 75.504 | 75.399 | 74.993 | 74.543 | 74.644 | 74.825 |
| Imprese registrate con unità locali | 89.336 | 88.583 | 88.890 | 89.674 | 89.822 | 89.650 | 89.365 | 89.697 | 90.101 |
| Imprese attive | 68.871 | 68.132 | 67.876 | 68.296 | 67.788 | 67.026 | 66.576 | 66.348 | 66.428 |
| Imprese attive con unità locali | 81.736 | 80.963 | 81.050 | 81.620 | 81.308 | 80.775 | 80.467 | 80.468 | 80.783 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| <i>Fonte: StockView</i> | | | | | | | | | |





1.3 La *Mission* della Camera di Commercio di Modena



La Camera di Commercio di Modena, quale autonomia funzionale operante sulla scorta del principio di sussidiarietà, agisce nell'interesse ed in vista del soddisfacimento dei bisogni della "comunità" di riferimento.

Individuare quest'ultima nell'insieme delle imprese della Provincia è oggi evidentemente riduttivo, essendo piuttosto preferibile, oltre che maggiormente rispondente ai compiti assegnati agli Enti camerali anche in relazione alla recente riforma della L. n. 580/1993, richiamare il concetto di "sistema economico" all'interno del quale annoverare anche i consumatori e dunque tutti i cittadini.

Le competenze della Camera, pertanto, hanno evidentemente natura trasversale e la *Mission*, che gli Organi della Camera di Commercio di Modena hanno definito per "guidare" l'azione dell'Ente, si completa attraverso l'individuazione di strumenti e modalità attraverso le quali supportare la capacità di lettura dei fabbisogni del "sistema economico" e misurare la capacità di erogare servizi rispondenti a tali fabbisogni.





1.3 La *Mission* della Camera di Commercio di Modena



Con tale consapevolezza, l'Ente camerale modenese, nello svolgimento delle proprie funzioni, segue due distinte direttrici corrispondenti ad altrettanti ambiti di attività: quello "tecnico-amministrativo" e il "politico-istituzionale".

Sotto il primo profilo, al centro delle valutazioni è posto il tema relativo ad "efficacia ed efficienza" dei processi e della struttura camerale, insieme con quelli della "trasparenza e anticorruzione" e della "semplificazione dei processi", cioè la competitività dell'Ente. La Camera di Commercio di Modena intende rispondere all'opinione pubblica, molto attenta all'azione della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi all'apparato burocratico ed ai suoi costi, con un costante impegno volto a migliorare la propria efficienza ed efficacia, rendendo conto della ricaduta in termini di servizi resi alla collettività, anche al fine di verificare come vengono convogliate le risorse camerali per eventualmente apportare correttivi in vista di un loro migliore indirizzo (re-indirizzo).

Per quanto concerne il profilo "politico-istituzionale", gli ambiti che l'Ente ritiene prioritari sono finalizzati ad incrementare la competitività del territorio - mediante l'attenzione alle "infrastrutture", al "*marketing* territoriale", alla "valorizzazione delle produzioni tipiche", alla "vigilanza e tutela del mercato" e alla "giustizia", - e la competitività delle imprese, in particolare mediante "innovazione e trasferimento tecnologico", "orientamento/occupazione", "internazionalizzazione", "sostegno al credito". Un particolare rilievo riveste poi l'"informazione economica". Al fine dell'assunzione delle decisioni strategiche, correlate allo sviluppo delle priorità così individuate, è infatti indispensabile che gli organi camerali dispongano di dati ed informazioni in tempo reale; si tratta di quegli stessi dati e delle informazioni che potranno essere utili anche agli imprenditori della provincia per la definizione delle proprie strategie aziendali.





2. Analisi del Contesto Esterno ed Interno

La Camera di Commercio di Modena, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri *Stakeholder* riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Modena, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce e ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.




Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare la suddetta analisi in relazione a:

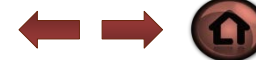
Contesto Esterno

- Contesto economico – sociale
- Contesto giuridico – normativo
- Relazioni istituzionali – accordi, convenzioni, protocolli

Contesto Interno

- Struttura Organizzativa
- Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane
- Infrastrutture e risorse tecnologiche
- Salute finanziaria

Per approfondimento dell'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda al Programma pluriennale 2014-2018 (pagine 4–20), accessibile anche mediante collegamento ipertestuale , alla RPP 2017 (pagine 8-68 ) , accessibili mediante collegamento ipertestuale o direttamente dal sito della Camera, dove sono pubblicati nella sotto-sezione Performance della sezione «Amministrazione trasparente» .





3. L'Albero della *Performance* – la pianificazione strategica



La Camera di Commercio di Modena, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della *Performance*".

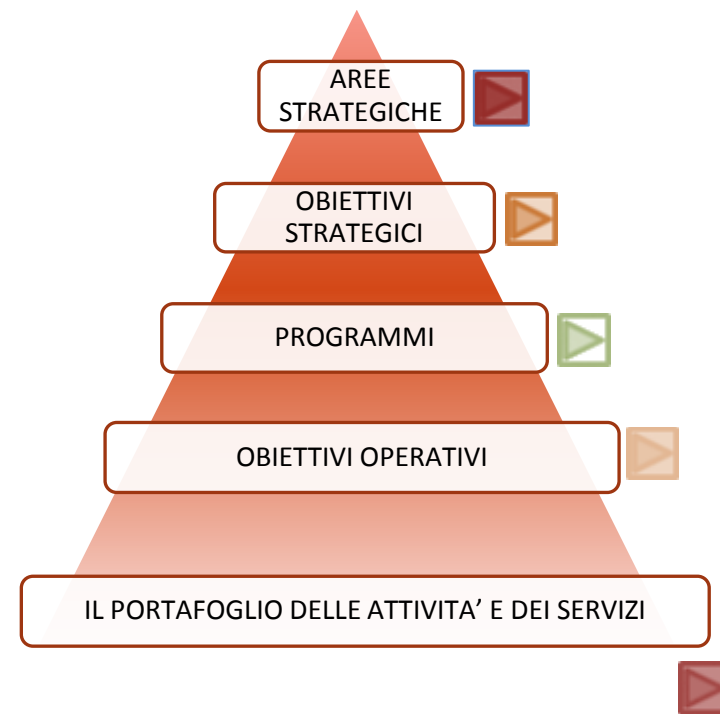
L'Albero della *Performance* si presenta infatti come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

Mission: ambito in cui la Camera di Commercio di Modena opera in termini di politiche e definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi e relativi piani d'azione, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

Aree Strategiche: aree di declinazione della *mission*. L'individuazione delle aree strategiche, ad opera degli Organi politici, deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare l'impatto delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano;

Obiettivi Strategici: descrizione dei traguardi che la CCIAA si prefigge di raggiungere nell'orizzonte triennale del Piano per tradurre con successo le politiche individuate nelle aree strategiche. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare il risultato delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano;

Programmi: identificazione degli ambiti rispetto ai quali l'Amministrazione viene chiamata a definire gli obiettivi operativi utili a realizzare gli obiettivi strategici. Si tratta di una sorta di cerniera tra l'identificazione della strategia, propria degli Organi politici, e la sua traduzione operativa, di competenza della struttura amministrativa.



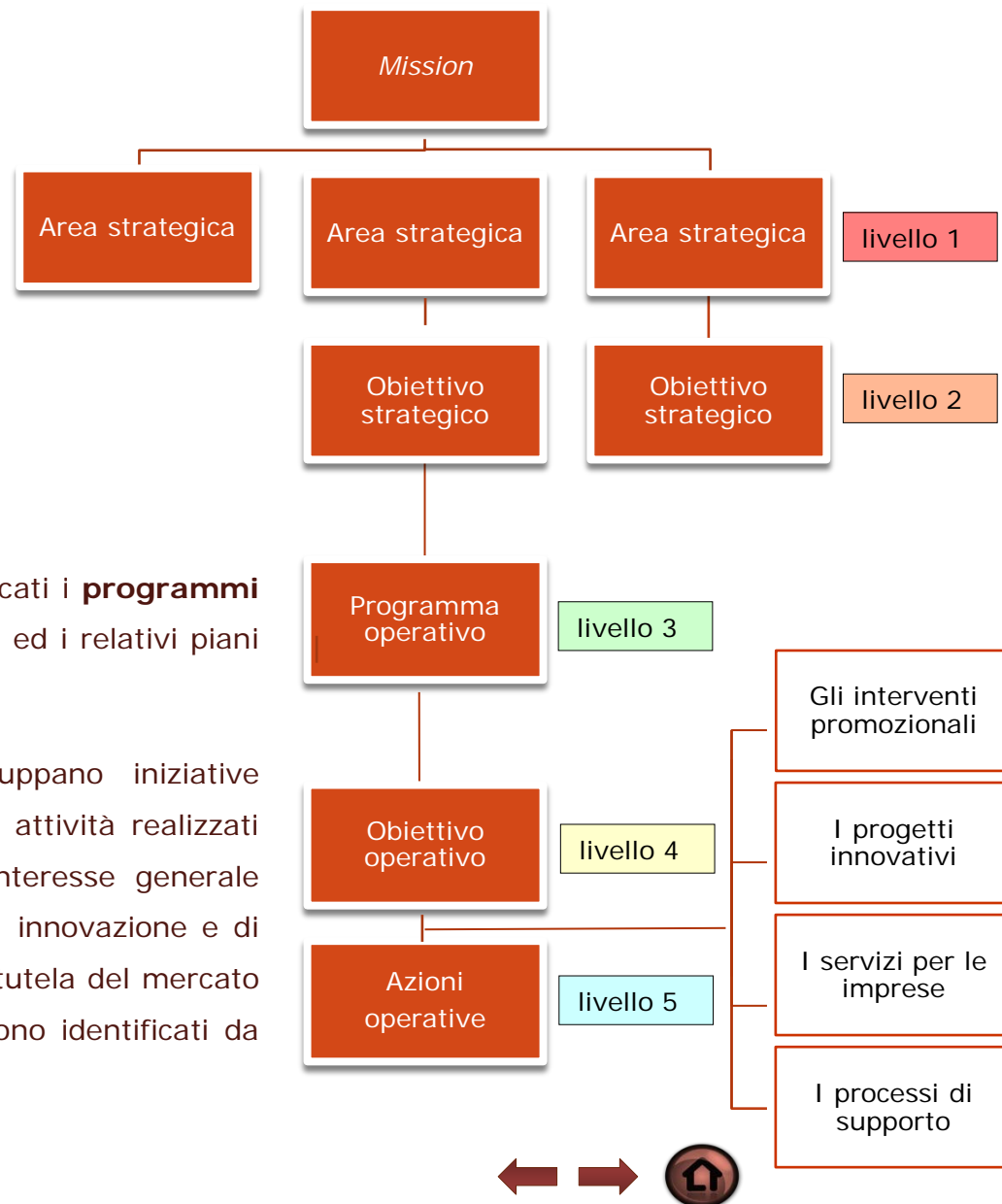
3. L'Albero della Performance – Dalle Aree Strategiche ai Piani d'Azione



La Camera di commercio di Modena ha individuato 3 **aree strategiche**, nell'ambito delle quali ha identificato gli **obiettivi strategici**, le principali aree di impatto, cioè, che l'azione dell'Ente Camerale intende produrre sull'ambiente di riferimento. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare il risultato delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano.

Per ciascun obiettivo strategico, sono stati identificati i **programmi operativi** in relazione ai quali definire gli obiettivi ed i relativi piani di azione.

Obiettivi operativi e **piani di azione** sviluppano iniziative promozionali di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati direttamente e/o partecipati dalla Camera nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali), progetti di innovazione e di miglioramento, servizi anagrafico-certificativi e di tutela del mercato erogati all'utenza, processi di supporto interni. Sono identificati da indicatori di risultato/output e da target annuali.



3.1 Le Aree Strategiche



Risorse promozionali allocate nel 2017 = 1.760.000 €



Le Aree
Strategiche

1. COMPETITIVITA'
DELLE IMPRESE



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 1.130.000



2. COMPETITIVITA'
DEL TERRITORIO



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 550.000



3. COMPETITIVITA'
DELL'ENTE



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 80.000




3.2 Gli Obiettivi strategici



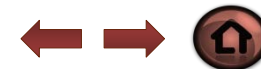
Per ciascuna area strategica, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione ed i bisogni rappresentati dagli *stakeholders* e tenuto conto del taglio delle risorse legate al diritto annuale, hanno definito gli obiettivi strategici. Si tratta di obiettivi rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, che fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali, e che integrano le priorità politiche dell'amministrazione, stabilite nel programma pluriennale 2014-2018. Sono programmati su base triennale e per ciascuno di essi sono stati individuati uno o più indicatori ed i relativi target (per gli obiettivi strategici, più che veri e propri «risultati da raggiungere» i target rappresentano valori auspicabili di riferimento) al fine di consentirne la misurazione e la valutazione della *performance*.



Verrà misurato anche il livello di assorbimento  delle risorse economiche, con focus sui valori di budget della voce di bilancio B.8: Interventi promozionali.

Livello assorbimento risorse = Risorse utilizzate (liquidate) / risorse previste a budget
In relazione a questo target, viene focalizzata esclusivamente la voce di bilancio B.8 (Interventi promozionali).

In fase di rendicontazione concorreranno a valorizzare questo indicatore anche i valori economici delle voci di bilancio B.6 (Oneri per il personale), B.7 (Funzionamento) e B.8 (Ammortamenti), in relazione ai costi direttamente assorbiti per l'attuazione del programma correlato. In particolare, si fa riferimento al sistema di rilevazione della distribuzione percentuale del lavoro di ciascuna risorsa umana coinvolta e al sistema di contabilizzazione dei costi di processo, che permette di quantificare, in termini assoluti, tempi e costi allocati sulle singole attività (e quindi obiettivi operativi e, in risalita, strategici), consentendo di porre le basi per analisi di efficienza e produttività dei servizi (cfr. nell'Area Strategica Competitività dell'Ente il programma dedicato al miglioramento degli strumenti per la qualità ed il monitoraggio dei costi dei processi).



3.3 Gli Obiettivi Strategici



1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Risorse allocate sull'Area strategica =
€ 1.130.000

La
Competitività
delle Imprese

101. INFORMAZIONE ECONOMICA



Incrementare la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica, la qualità di strumenti, dati, informazioni di interesse per le imprese, quale garanzia di equilibrio del mercato

Risorse promozionali allocate = 0 €



301. INTERNAZIONALIZZAZIONE



Creare opportunità per le imprese di avviare rapporti commerciali con l'estero ed assisterle nell'acquisizione delle capacità necessarie per operare nei mercati internazionali

Risorse promozionali allocate = 600.000 €



401. INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese, mediante la promozione della cultura d'impresa e dei modelli di sviluppo, il trasferimento della conoscenza tecnologica, la formazione, la sicurezza del contesto economico

Risorse promozionali allocate = 330.000 €



402. ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



Svolgere una funzione di "ponte" tra lavoratori e imprese andando ad orientare le scelte professionali, in particolare dei giovani, verso quelle più rispondenti alle esigenze del mercato

Risorse promozionali allocate = 100.000 €



501. ACCESSO AL CREDITO



Favorire l'accesso al credito agevolato, in particolare per progetti di sviluppo ed investimenti e rispondendo all'esigenza di liquidità delle imprese

Risorse promozionali allocate = 100.000



3.3 Gli Obiettivi Strategici



2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Risorse allocate sull'Area strategica =
€ 550.000



600. INFRASTRUTTURE



Favorire lo sviluppo e l'integrazione tra organismi di promozione, coordinamento e gestione nel campo delle infrastrutture e dell'energia con particolare attenzione al sistema intermodale

Risorse promozionali allocate = 0 €



601. MARKETING TERRITORIALE



Promuovere il "prodotto territorio", valorizzandone le potenzialità di sviluppo ed attraendo investimenti e nuove idee imprenditoriali

Risorse promozionali allocate = 110.000 €



602. VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE



Favorire la conoscenza del brand Modena e dei suoi prodotti di eccellenza in Italia e all'estero

Risorse promozionali allocate = 440.000 €



701. VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO



Promuovere strumenti a tutela del consumatore e della regolazione del mercato, che incrementino nel contempo anche l'attrattività del territorio

Risorse promozionali allocate = 0 €



702. GIUSTIZIA



Individuare la Camera come luogo in cui poter dirimere i conflitti una volta insorti, a vantaggio soprattutto di quei soggetti che si trovano in una posizione di svantaggio (piccole imprese e consumatori)

Risorse promozionali allocate = 0 €



La
Competitività
del Territorio



3.3 Gli Obiettivi Strategici



3. COMPETITIVITA'
DELL'ENTE

Risorse allocate sull'Area strategica =
€ 80.000

801. SEMPLIFICAZIONE PROCESSI



Semplificare le procedure a carico delle imprese, in particolare incrementando la multicanalità nell'accesso ai servizi e nelle relazioni con le imprese

Risorse promozionali allocate = 0 €



La
Competitività
dell'Ente

802. EFFICACIA ED EFFICIENZA



Incrementare l'efficienza gestionale e la qualità dei servizi erogati e dei processi di supporto interni, intervenendo in particolare sulla tempestività e sulla razionalizzazione dei costi, quale acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese

Risorse promozionali allocate = 80.000 €



803. TRASPARENZA, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



Favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa in modo tale da promuovere la diffusione della cultura della legalità e dell'integrità nel settore pubblico, che garantisca l'attuazione della strategia e le condizioni per svilupparla

Risorse promozionali allocate = 0 €





3.4 I Programmi



Per ciascun obiettivo strategico, l'Ente ha identificato le linee di programma sulle quali sviluppare gli obiettivi operativi, secondo una logica di *cascading* tra strategia, outcome, obiettivi strategici, operativi, di gruppo.

Di seguito vengono rappresentati i programmi in cui si articolano gli obiettivi strategici.

L'albero della *performance* completo è riportato in allegato e comprende, oltre ai livelli strategici di cui si è dato conto anche gli obiettivi operativi e le azioni collegate, corredati degli indicatori e dei target.





3.4 I Programmi



1. COMPETITIVITA'
DELLE IMPRESE

101. INFORMAZIONE ECONOMICA

Risorse allocate su linea strategica: 0 €



Disponibilità e
tempestività
dell'informazione
economica

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

I
programmi

Miglioramento qualità e
tempestività
informazione del
Registro delle Imprese

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

301. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Risorse allocate su linea strategica = € 600.000



I
programmi

Supporto alle imprese,
anche mediante
l'Azienda Speciale
Promec

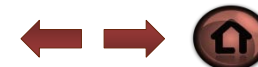
Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 600.000 €

Certificazione per il
commercio con l'estero

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





1. COMPETITIVITA'
DELLE IMPRESE

401. INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO
TECNOLOGICO

Risorse allocate su linea strategica: € 330.000



Il capitale tecnologico
quale motore della
crescita economica

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 230.000 €

I
programmi

Creazione d'impresa e
modelli di sviluppo

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 10.000 €

Sicurezza del contesto
economico in cui
operano le imprese

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 90.000 €





1. COMPETITIVITA'
DELLE IMPRESE

402. ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE

Risorse allocate su linea strategica: € 100.000



I
programmi

Formazione dei giovani

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 20.000 €

Accompagnamento e
orientamento al lavoro

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 80.000 €





1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

501. ACCESSO AL CREDITO

Risorse allocate su linea strategica = € 100.000



I
programmi

Sostegno finanziario ai
Confidi per le garanzie
nei confronti degli
Istituti di credito a
favore delle imprese

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

Sostegno all'accesso al
credito, mediante
l'attività dei Confidi

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse

Target: budget liquidato / 100.000 €



2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

600. INFRASTRUTTURE

Risorse allocate su linea strategica = € 0



I programmi

Coordinamento sviluppo
infrastrutture

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

Rete infrastrutturale:
Viabilità
primaria e secondaria

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

Infrastrutture
logistiche: il Sistema
intermodale

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





**2. COMPETITIVITA'
DEL TERRITORIO**

601. MARKETING TERRITORIALE

Risorse allocate su linea strategica: € 110.000



**I
programmi**

Il turismo

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse

Target: budget liquidato / 110.000 €





2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

602. VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE

Risorse allocate su linea strategica = € 440.000



I
programmi

I prodotti di eccellenza
modenesi

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 270.000 €

Il brand «Modena»

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 170.000 €





2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

701. VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

Risorse allocate su linea strategica = € 0



I
programmi

Regolazione e tutela
degli attori del mercato

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

La vigilanza del mercato

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





**2. COMPETITIVITA'
DEL TERRITORIO**

702. GIUSTIZIA

Risorse allocate su linea strategica: € 0



**I
programmi**

**Forme di giustizia
alternativa**

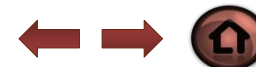
Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

**Azioni per favorire la
giustizia in ambito
territoriale**

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE

801 – LA SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE

Risorse allocate su linea strategica = € 0

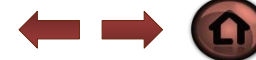


I
programmi

La multicanalità
nell'accesso ai servizi e
nelle relazioni con
l'utenza

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE

802. EFFICACIA ED EFFICIENZA

Risorse allocate su linea strategica = € 80.000

Le relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse
Target: budget liquidato / 80.000 €

Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio processi e benchmarking per il controllo dell'efficienza

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

I programmi

Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

La tempestività dei servizi camerali: i tempi medi di erogazione dei servizi ed il rispetto dei termini

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017





3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE

803. TRASPARENZA, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Risorse allocate su linea strategica = € 0



I programmi

La trasparenza e il
diritto d'accesso

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

Il Piano triennale della
performance e il
Sistema di misurazione
e valutazione

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017

Il Piano triennale della
prevenzione della
corruzione

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2017



3.5 – I Piani e gli Obiettivi Operativi 2017



All'interno della logica dell'albero della *performance*, le aree strategiche dopo essere state declinate in obiettivi strategici (2° livello) e programmi (3° livello), vengono articolate in obiettivi operativi (4° livello), cui sono associate azioni (5° livello) e relativi tempi, risorse e responsabilità organizzative connesse al raggiungimento.

Al livello del piano d'azione è correlata la mappatura dei processi stabilita a livello di sistema camerale, al fine di consentire le opportune azioni di benchmarking su scala nazionale.

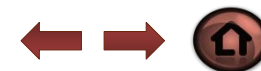
L'alberatura completa di ciascuna area strategica, nella sua articolazione strategica ed operativa, è riportata in allegato al Piano.

Al livello più basso della gerarchia, quello delle azioni (5°), sono definiti, ma non riportati nel Piano, indicatori di **output** (quantità dei beni e dei servizi erogati e risultato) ed alimentati gli indicatori di **input** relativi al costo e alle ore di lavoro, espresse in FTE (*Full Time Equivalent*), direttamente allocate sulla singola azione.

Al 4° livello, indicatori di **efficacia** e di **qualità**, specifici indicatori di **progetto** (variabili inerenti i progetti realizzati) e di **processo** (variabili inerenti il processo, utili al raggiungimento dell'*output* di processo) misurano la capacità operativa di raggiungere gli obiettivi definiti (in relazione a progetti, interventi promozionali, servizi all'utenza e processi di supporto). Gli indicatori mettono in rapporto i risultati ottenuti con gli obiettivi individuati (*target* attesi).

Sono inoltre alimentati automaticamente gli indicatori di **input** relativi alle risorse economiche (previste a budget e progressivamente utilizzate). Viene misurata in tal modo la capacità di utilizzo ottimale delle risorse, attraverso indicatori di **efficienza** che mettono in rapporto le risorse impiegate (*input*) con i "prodotti" realizzati (*output*) e il grado di assorbimento delle risorse.

Nel 2017 si misureranno la produttività ed i costi dei processi, oltre ai livelli di qualità, così da allinearsi, in presenza di scostamenti significativi, ai valori definiti a livello nazionale quali costi standard.



3.6 Gli obiettivi assegnati al personale dirigente



Ai dirigenti vengono assegnati **obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**.

Sono altresì assegnati specifici **obiettivi individuali**.

In linea con le indicazioni della delibera CIVIT n. 6/2013, al Segretario Generale sono stati assegnati obiettivi legati all'incremento della trasparenza, alla prevenzione della corruzione e all'*accountability* dei servizi dell'Ente, ai dirigenti obiettivi operativi legati alla qualità dei processi di competenza.



In particolare, nel 2017, gli stessi sono legati all'attuazione del D.Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio (obiettivo strategico 801), alla promozione della cultura della legalità ed al controllo sociale sull'azione amministrativa, mediante la realizzazione di azioni atte a favorire la trasparenza, l'integrità e la prevenzione della corruzione (obiettivo strategico 803), al miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi rivolti al sistema delle imprese e dei processi di supporto interni, mediante il monitoraggio puntuale dei costi dei processi e della produttività, anche al fine di darne adeguata trasparenza (obiettivi strategici 801 e 802). A tale scopo verrà utilizzato il piano integrato degli indicatori di *benchmarking* elaborati con standard di calcolo comuni a tutte le Camere di Commercio dall'apposita commissione istituita ai sensi del DPR 254/05 - il sistema Pareto – e il modello di contabilizzazione dei costi.

I risultati attesi ed i parametri per la *«valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione Previsionale e Programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative»* (di cui al comma 4 dell'art. 8 del DPR 254/05) sono esplicitati nelle schede di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti allegato al Piano.



4. Gli ambiti di valutazione della performance



I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, la Camera di commercio di Modena intende analizzare a regime la propria *performance*.

Degli **impatti** e del **grado di attuazione della strategia** viene dato conto nella Relazione sulla performance (nel 2017 in relazione al 2016) ed in corso d'anno nella RPP (nella RPP 2017, approvata nell'ottobre 2016, in relazione agli anni 2010-2015).

Del **portafoglio delle attività e dei servizi** verrà dato conto a consuntivo nella Relazione al bilancio e in corso d'anno mediante pubblicazione interattiva sul sito dei valori del monitoraggio.

Lo **stato di salute dell'Ente** dal punto di vista economico-finanziario è stato analizzato nella RPP 2017 e nella Relazione al preventivo 2017. L'analisi riguarderà, nel tempo, anche altre dimensioni.

Del confronto (**benchmarking**) con le altre CCIAA in termini di efficienza, efficacia e qualità dei processi, daremo conto non appena sarà definito il sistema di contabilizzazione dei costi ed il piano integrato degli indicatori e saranno resi disponibili i valori raggiunti nel sistema camerale.



BENCHMARKING:
CONFRONTI CON LE ALTRE
AMMINISTRAZIONI



4.1 - Il modello integrato di analisi della Performance

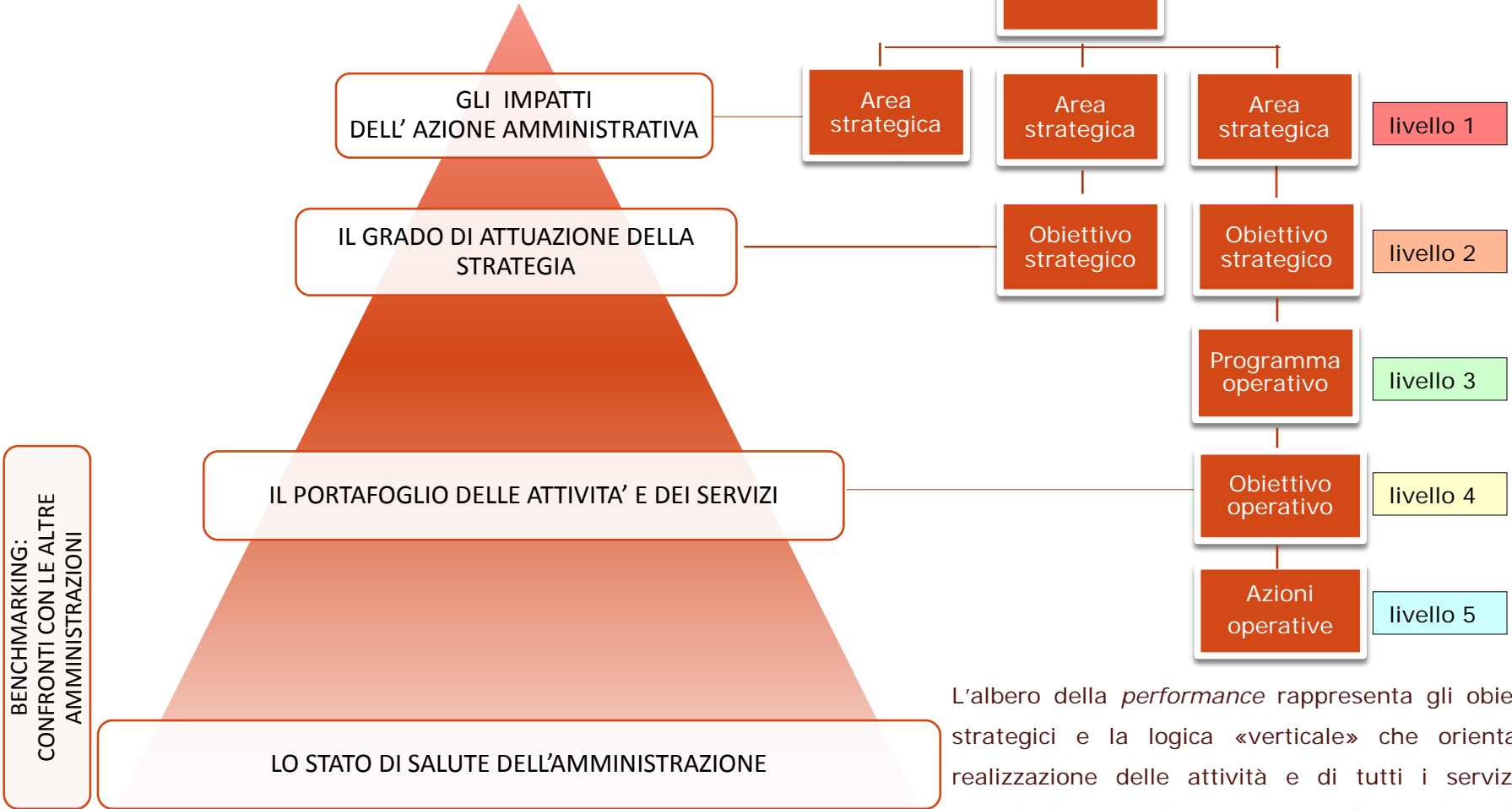


Gli ambiti di valutazione della Performance

I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la performance.

L'Albero della Performance:

Il cascading degli obiettivi dalla strategia all'operatività



L'albero della performance rappresenta gli obiettivi strategici e la logica «verticale» che orienta la realizzazione delle attività e di tutti i servizi in portafoglio, così che ciascuno, nel proprio ambito, possa concorrere all'attuazione della strategia.





Competitività delle Imprese

Competitività del Territorio

Competitività dell'Ente

IMPATTI

GRADO
ATTUAZIONE
STRATEGIA

- INFORMAZIONE ECONOMICA
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE
- SOSTEGNO AL CREDITO

- INFRASTRUTTURE
- MARKETING TERRITORIALE
- VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE
- VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO
- GIUSTIZIA

- SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE
- EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI
- TRASPARENZA E CICLO DELLA PERFORMANCE

PORTAFOGLIO
ATTIVITA' E
SERVIZI :
I PROCESSI

- REGISTRO IMPRESE
- CERTIFICAZIONE PER L'ESTERO
- MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO
- FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO

- BORSA MERCI E PREZZI
- METROLOGIA LEGALE
- SICUREZZA PRODOTTI
- REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO
- SANZIONI AMMINISTRATIVE
- GIUSTIZIA ALTERNATIVA

- SERVIZI DIGITALI
- AMBIENTE
- BREVETTI E MARCHI
- PROTESTI

- CICLO DI GESTIONE PERFORMANCE
- SEGRETERIA GENERALE
- COMUNICAZIONE
- GESTIONE RISORSE UMANE
- ACQUISIZIONE E GESTIONE BENI
- BILANCI E FINANZA

STATO DI
SALUTE
DELL'ENTE

- LIQUIDITA'
- SOLIDITA' ECONOMICA E PATRIMONIALE

- RISPETTO COSTI E LIVELLI DI PRODUTTIVITA' STANDARD

- EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO
- EFFICIENZA DI GESTIONE

BENCHMARKING



4.1 – Gli impatti dell’azione amministrativa



La Camera di Commercio di Modena ha identificato 3 aree strategiche, nell’ambito delle quali ha definito gli obiettivi strategici, le principali aree di impatto che l’azione dell’Ente Camerale intende produrre sull’ambiente di riferimento. Le Aree Strategiche sono le aree di declinazione della *mission*. L’individuazione delle aree strategiche, ad opera degli Organi politici, deriva da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare l’impatto delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano.

Come già anticipato, la riscrittura delle funzioni camerali ad opera della riforma di cui al DLgs n. 219/2016 potrà avere un impatto anche sulle strategie dell’Ente. La Giunta, nella riunione del 24 gennaio 2017, ha pertanto stabilito di sospendere in questa fase l’attuazione delle iniziative esulanti dai nuovi ambiti introdotti dalla riforma, in attesa di una complessiva revisione delle priorità della Camera con conseguente modifica dei documenti programmatici della medesima.



| Area Strategica | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | PIRA | |
|--|--|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1.) | Imprese cessate/ Imprese attive | ↓ | 8,39% | 7,74% | 6,34% | 7,17% | 7,75% | 7,33% | 6,68% | |
| | | | | | | | | | | |
| | Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive | ↑ | 7,22% | 7,64% | 7,20% | 6,94% | 7,38% | 6,62% | 6,80% | >= 6,80% |
| | | | | | | | | | | |
| Fatturato export provinciale | | ↑ | 8.152 milioni | 9.303 milioni | 10.117 milioni | 10.445 milioni | 10.720 milioni | 11.386 milioni | 11.774 milioni | >= 11.900 milioni |
| | | | | | | | | | | |





| Area Strategica | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|---|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2.) | Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale | ↑ | 4,33% | 5,71% | 6,08% | 6,61% | 7,17% | 7,63% | 8,16% | >= 8,50% |
| | Grado di diffusione del servizio di Mediazione rispetto alle imprese attive | ↑ | 0,12% | 0,12% | 0,33% | 0,32% | 0,22% | 0,37% | 0,37% | >= 0,37% |
| | Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia | ↑ | 70,70% | 79,09% | 90,79% | 99,63% | 111,15% | 121,95% | 133,78% | |





AREA STRATEGICA 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE

| Area Strategica | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|---|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.) | Margine di struttura primario (Patrimonio netto/ Immobilizzazioni) | ↑ | 169,17% | 169,33% | 176,13% | 171,15% | 137,34% | 141,49% | 145,83% | >= 134,00% |
| | Margine di struttura secondario (Patrimonio netto+ Debiti di funzionamento/ Immobilizzazioni) | ↑ | 207,74% | 197,35% | 202,52% | 200,62% | 156,26% | 162,43% | 161,73% | >= 137,00% |
| | Margine di Struttura finanziaria (Attivo circolante / Passività correnti) | ↑ | 339,76% | 341,83% | 382,08% | 376,56% | 311,90% | 350,74% | 403,40% | >= 275,00% |
| | Indice di liquidità (quick ratio) (Attivo circolante -Crediti di funzionamento/ Passività correnti) | ↑ | 243,61% | 305,34% | 340,17% | 319,32% | 269,15% | 309,23% | 353,36% | >= 210,00% |



4.2 – Il grado di attuazione della strategia



Gli Obiettivi Strategici rappresentano i traguardi che la CCIAA si prefigge di raggiungere nell'orizzonte triennale del Piano per tradurre con successo le politiche individuate nelle aree strategiche. Vi sono associati indicatori con lo scopo di monitorare il risultato delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano.



INFORMAZIONE ECONOMICA

La conoscenza della struttura economica di un'area, ed in particolare delle sue dinamiche in rapporto ai mercati nazionale ed internazionale, rappresenta un indispensabile presupposto al fine della definizione delle migliori azioni e/o dei programmi per lo sviluppo e la crescita del sistema delle imprese che ivi insistono. La Camera di Commercio dispone di un patrimonio informativo particolarmente significativo, rappresentato primariamente dal Registro delle Imprese - alla cui qualità e tempestività viene dedicata una specifica attenzione -, senza tuttavia dimenticare tutte le altre banche dati dell'Ente. Quest'ultimo deve essere in grado di creare un valore aggiunto - sotto tale profilo - per il sistema economico-imprenditoriale nel suo complesso, rendendo disponibili alle imprese le informazioni che gli derivano dalla gestione e dall'analisi correlata delle richiamate banche dati. Solo in questo modo la Camera di Commercio potrà interpretare, misurare e, possibilmente, anticipare gli scenari utili alla realtà economica e istituzionale, cogliendo le opportunità future ed evidenziando le eventuali criticità, in vista degli eventuali correttivi.

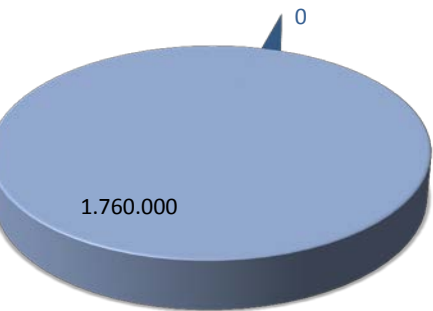
Nel 2017, nonostante la scelta di non assegnare all'obiettivo strategico risorse promozionali, si intende mantenere e rafforzare la funzione di osservatorio economico e previsionale dell'Ente camerale, anche attraverso la collaborazione con strutture ed organismi a livello regionale (Unioncamere E.R.) ed avvalendosi delle informazioni ricavabili dal Registro Imprese, per meglio definire il contesto in cui sono - e saranno - chiamate ad operare le nostre imprese. Con l'intento di promuovere la rete informatica del sistema camerale, verranno utilizzati prodotti di carattere economico e statistico utili per un'efficace azione di trasparenza e certezza del mercato, con l'obiettivo di garantire informazione e supporto alle imprese nei casi di illegalità, sia in funzione preventiva, che in funzione di ripristino della legalità.





INFORMAZIONE ECONOMICA

| Obiettivi Strategici | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|--|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione e economica quale garanzia di equilibrio del mercato | Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1") | ↑ | 143,18% | 51,22% | 47,59% | 76,32% | 146,25% | 135,18% | 107,35% | >= 100,00% |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

■ 101 - INFORMAZIONE ECONOMICA
 ■ TOTALE RISORSE



SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

La provincia di Modena è fortemente vocata verso i mercati esteri. L'export per anni ha rappresentato - e rappresenta tuttora - un elemento di forza per molte imprese che, proprio in momenti di grave crisi come l'attuale, hanno mantenuto buoni standard operativi, fondando le loro strategie di mercato sul commercio estero.

L'obiettivo dell'Ente deve dunque essere quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando le piccole e medie imprese (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali.

L'Ente camerale, nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali, si pone l'obiettivo di sostenere ed aiutare lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione ed internazionalizzazione delle imprese, anche mediante uno specifico bando per l'assegnazione di contributi alle imprese che partecipano a fiere/manifestazioni internazionali.

Strumento privilegiato di quest'azione è l'Azienda Speciale Promec.

Quest'ultima è oggi punto di riferimento a livello regionale, anche grazie ad un'intesa con Unioncamere, per la realizzazione di progetti integrati di internazionalizzazione, collaborando altresì con singole Camere di Commercio anche fuori regione.

Mediante una costante rivisitazione della propria organizzazione interna e la capacità di proporre sia iniziative collettive sia assistenza diretta e personalizzata alle imprese, Promec ha dimostrato di essere una struttura flessibile e snella, che ha saputo evolversi nel tempo e adeguarsi al cambiamento.

La riduzione dello stanziamento a favore dell'Azienda speciale nel 2017 rispetto agli anni precedenti non deve essere valutata quale sintomo di scarsa attenzione da parte dell'Ente camerale verso le tematiche dell'export, restando uno dei principali asset del bilancio.

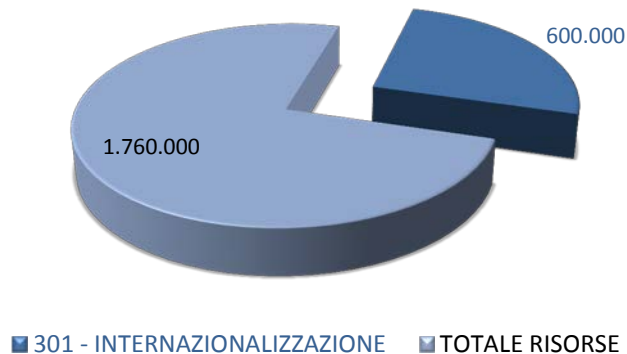




SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

| | | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | PIRA | |
|---|------------------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi | Fatturato export provinciale | ↑ | 8.151.758.484 | 9.302.622.037 | 10.116.523.136 | 10.445.226.871 | 10.719.810.278 | 11.386.636.018 | 11.774.058.127 | >= 11.900.000.000 |

RISORSE PREVISTE NEL 2017





INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



In un sistema economico maturo come quello modenese, a fronte di una globalizzazione dei mercati sempre più marcata, il fattore innovazione assume rilevanza strategica per il mantenimento di adeguati livelli di competitività.

Soprattutto in un momento di grave crisi, come l'attuale, l'innovazione può rappresentare un potente volano per la trasformazione dell'impresa, il suo riposizionamento e quindi lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

Non si tratta semplicemente di individuare nuovi processi produttivi e/o nuovi prodotti, ma anche di migliorare quelli già esistenti, intercettando oltre al settore manifatturiero/produttivo anche le imprese degli altri settori (comprese quelle del terziario, tradizionalmente escluse da tali processi).

L'attività di ricerca, inoltre, genera un impatto positivo non solo sul valore aggiunto e sull'aumento della produttività della singola impresa, ma crea un vantaggio per l'intera società giacché la singola innovazione si diffonde in tutto il sistema sociale ed economico.

Tra l'altro l'innovazione non si caratterizza più solamente come un fenomeno creativo diffuso nell'intero tessuto produttivo ma si realizza in maniera più efficace quando è in sinergia con quello scientifico, tecnologico, finanziario e istituzionale.

Sempre più l'innovazione rappresenta il risultato di un'interconnessione di molteplici competenze e saperi e richiede flessibilità e capacità di muoversi secondo una pluralità di approcci e metodi. La Camera dovrà incentivare l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione favorendo il trasferimento di conoscenze tra il mondo accademico e/o della ricerca e quello delle imprese (soprattutto a favore di quelle realtà piccole e piccolissime, non in grado di sviluppare ricerca al proprio interno e dunque "costrette" a ricorrere al mercato).





INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



In quest'ottica assume rilevanza decisiva il supporto all'attività di ricerca sviluppata dall'Università di Modena, che dovrà comunque essere in grado sempre più di intercettare i bisogni e/o le necessità delle imprese territoriali, conferendo alle proprie azioni quel grado di concretezza indispensabile per un'efficace ricaduta sul territorio.

Appare dunque indispensabile proseguire nel supporto all'azione di Democenter-Sipe che, attualmente presente all'interno dell'Ateneo modenese con la propria struttura, può davvero rappresentare un importante collegamento tra queste due realtà. Le aziende modenesi hanno però necessità di tecnici, ragione per cui anche nel 2017 si ritiene utile valorizzare le scuole tecniche e professionali, come meglio evidenziato dalle attività sviluppate nell'ambito dell'obiettivo strategico Orientamento/Occupazione.

Anche il sostegno all'iniziativa imprenditoriale e alla diffusione della cultura d'impresa rappresenta una linea di sviluppo del vantaggio competitivo delle imprese. A tal proposito nel 2017 proseguirà il progetto «Crescere Imprenditori», realizzato in collaborazione con Unioncamere, che si prefigge di formare tramite 80 ore di formazione e assistenza personalizzata 48 nuovi imprenditori, che elaboreranno un business plan, che consentirà loro di partecipare al bando pubblico nazionale SelfEmployment, che prevede finanziamenti del 100% a tasso zero per nuove attività imprenditoriali.

In tale ambito si inseriscono inoltre le attività dello Sportello Genesi, che dal gennaio 2010 opera come unico sportello informativo provinciale sull'avvio di attività imprenditoriali e sugli incentivi e i contributi pubblici per imprese, neo imprese e lavoratori autonomi, e il sostegno ad AMFA per la realizzazione di attività formative svolte in collaborazione con organismi diversi.





← INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



La sicurezza del contesto economico in cui ci si trova ad operare (l'Ente dal 1999 interviene con l'iniziativa "Fondo per la Sicurezza"), la sicurezza sul lavoro e quella relativa al prodotto risultano essere fattori determinanti il proprio vantaggio competitivo.

La Camera di Commercio a questo proposito potrà incentivare azioni volte a contrastare criminalità e microcriminalità e a fronteggiare la contraffazione dei prodotti, sia nella fase della produzione, che dell'immissione nei mercati e della conseguente commercializzazione (nel 2017 potrà proseguire l'attività ispettiva condotta dall'Ente in attuazione della convenzione sottoscritta da Unioncamere con il Ministero dello Sviluppo Economico a cui ha aderito anche la Camera di Modena).



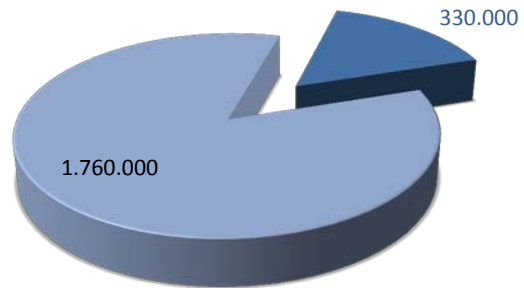
← INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

| | | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | PIRA | |
|--|---|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico | Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva | ↑ | 161,59 | 107,87 | 110,90 | 141,67 | 217,59 | 111,36 | 76,71 | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | Percentuale di nuove imprese iscritte/ imprese attive | ↑ | 7,22% | 7,64% | 7,20% | 6,94% | 7,38% | 6,62% | 6,80% | >= 6,80% |
| | | | | | | | | | | |
| | Percentuale di nuove imprese giovani / Imprese Attive | ↑ | 4,97% | 3,60% | 2,07% | 1,98% | 2,13% | 1,87% | 1,81% | |
| | | | | | | | | | | |



INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

| Obiettivi Strategici | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | PIRA | |
|---|--|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 401 | Numero di start-up innovative iscritte nel Registro delle Imprese della provincia di Modena | ↑ | | | | | 24 | 44 | 42 | >= 73 |
| sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico | Numero di partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla camera di commercio | ↑ | n.d. | n.d. | n.d. | 1.007 | 1.821 | 1.624 | 1.449 | 1.260 |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

- 401 - INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- TOTALE RISORSE





ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



Come ha evidenziato l'indagine sulle Forze Lavoro dell'Istat (media annua fino a settembre 2016) il tasso di occupazione a Modena sale da 65,4% a 68,7%, mentre il tasso di disoccupazione scende dall'8,1% al 6,8%. È poi noto che uno degli aspetti più delicati è quello che riguarda l'occupazione giovanile e le difficili prospettive per il futuro. L'attenzione verso i giovani diventa una necessità anche in considerazione del fatto che i giovani rappresentano in prospettiva una riserva di idee, di imprenditorialità, di capacità di immaginare modi diversi di produrre e organizzare il lavoro. D'altro canto il sistema informativo Excelsior fornisce importanti indicazioni sull'andamento del mercato del lavoro, sulle tendenze in atto e sulle figure professionali con maggiori sbocchi professionali e maggiormente richieste dalle imprese.

La Camera può gestire tali informazioni e svolgere una funzione di "ponte" tra lavoratori e imprese andando ad orientare le scelte professionali, in particolare dei giovani, verso quelle più rispondenti alle esigenze del mercato e maggiormente rispondenti alle concrete opportunità offerte dal sistema delle imprese.

Da anni la Camera propone nel mese di novembre l'Orienta Medie, giornate di orientamento rivolte alle famiglie dei ragazzi di terza media, finalizzate a sottolineare l'esigenza di studenti che scelgano sempre più percorsi allineati ai fabbisogni delle imprese del territorio, con particolare riferimento agli Istituti tecnici e professionali. Per le scuole presenti agli incontri, la Camera offre anche la possibilità per due classi terze di una visita aziendale con finalità orientativa da svolgersi tra fine gennaio e i primi di febbraio (Orienta Medie in Tour).





← **ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE**



Le attività camerali presuppongono il coordinamento delle iniziative messe in atto dagli Enti Pubblici e dalle Associazioni di categoria per la condivisione dell'obiettivo primario che è quello di porsi come elemento di contatto tra la formazione dei giovani e i fabbisogni di professionalità del tessuto economico e produttivo locale, nonché quello della diffusione della conoscenza delle opportunità di impiego esistenti nel territorio provinciale e sull'avvio di attività imprenditoriali, anche come risposta al problema occupazionale mediante ricorso all'autoimpiego.


Si intende facilitare l'incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, in modo particolare l'alternanza scuola-lavoro, divenuta obbligatoria per tutti gli Istituti scolastici superiori (400 ore nel triennio per tecnici e professionali e 200 ore per i licei), sia promuovendo l'iscrizione delle imprese al Registro nazionale Alternanza scuola-lavoro, sia accogliendo stagisti presso il nostro ente, sia tramite la partecipazione ai Comitati tecnico-scientifici di 7 Istituti superiori del territorio. Si intende favorire inoltre l'inserimento professionale dei giovani presso le imprese e la loro stabilizzazione, favorendo la formazione, lo sviluppo di competenze e la voglia di fare impresa.

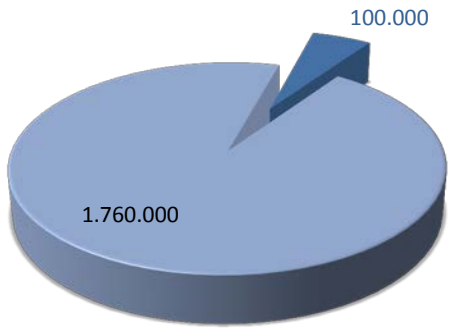
Proseguirà il progetto Crescere in digitale, che ha consentito nel 2016 di attivare 5 tirocini formativi per altrettanti NEET.





← **ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE**

| | | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|---------------------------------|---|------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| Obiettivi Strategici | Indicatori | | | | | | | | | |
| 402 - Orientamento/ Occupazione | Giovani coinvolti nelle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro | ↑ | 962 | 660 | 729 | 919 | 1.269 | 1.584 | 941 | >= 750 |
| | | |  | | | | | | | |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

■ 402 - ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE
 ■ TOTALE RISORSE



SOSTEGNO AL CREDITO

Per molti anni i Consorzi Fidi hanno rappresentato un utile strumento al fine di alleggerire le tensioni finanziarie che gravavano sulle nostre imprese, fornendo garanzie per il credito bancario.

Disposizioni legislative finalizzate alla revisione delle competenze e delle funzioni del sistema bancario ne hanno fortemente limitato l'ambito di operatività nell'ultimo periodo.

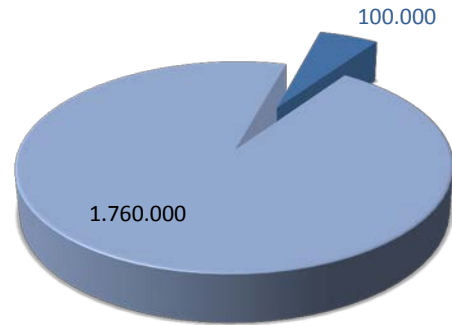
Si tratta pertanto di ripensare l'intervento camerale a favore delle suddette strutture.



← SOSTEGNO AL CREDITO

| | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | | PIRA |
|---|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 | |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 501 -Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi | Fallimenti/ Imprese Attive | ↓ | 0,25% | 0,23% | 0,24% | 0,24% | 0,27% | 0,31% | 0,28% | <= 0,28% |
| | Protesti / Imprese attive | ↓ | 19,23% | 17,22% | 17,69% | 13,59% | 15,46% | 10,85% | 8,95% | <= 9,00% |

RISORSE PREVISTE NEL 2017



■ 501 - SOSTEGNO AL CREDITO ■ TOTALE RISORSE





INFRASTRUTTURE

Il territorio rappresenta l'elemento privilegiato su cui agire per fornire alle imprese, che ivi insistono, gli strumenti necessari per la loro competitività.

In questo contesto appare di tutta evidenza che la dotazione e la qualità delle infrastrutture costituiscono temi indispensabili per lo sviluppo di una determinata realtà territoriale.

I dati diffusi da Unioncamere nel recente passato mostrano che Modena, per quanto concerne la dotazione e la qualità delle infrastrutture, si pone al di sotto di molte altre realtà nazionali, che in questi anni sono invece state in grado di colmare il “gap” infrastrutturale che le connotava. Le ragioni del ritardo che ha caratterizzato - e sta caratterizzando - la nostra provincia sono molteplici, anche se prevalentemente riferibili all'incapacità di “fare sistema” su tali problematiche e di creare condivisione in ordine ai diversi progetti in atto. La Camera di Commercio può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento con particolare riferimento:

- alla viabilità primaria (rete autostradale ed in particolare arteria A22, incisiva per la competitività delle imprese modenesi);
- alla viabilità secondaria (implementazione del prolungamento della A22 - Campogalliano-Sassuolo; messa in opera della Cispadana; l'inizio di una progettazione di lungo periodo che permetta di accedere più agevolmente alle coste tirreniche. Sotto quest'ultimo profilo si segnala l'osservatorio costituito tra le Camere di Commercio di Modena, Reggio Emilia, Lucca, Pisa e Livorno al fine di valutare traiettorie comuni in vista della realizzazione dell'asse viario di sbocco verso le coste tirreniche. Si tratta di un rapporto sinergico che deve essere mantenuto vivo per poter consentire una positiva interlocuzione a livello ministeriale al fine dell'eventuale realizzazione);
- al sistema intermodale e ai nodi logistici (Scalo merci di Marzaglia).

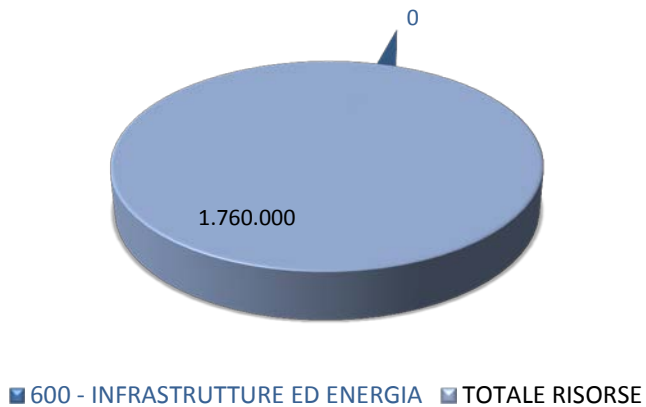




INFRASTRUTTURE

A quest'ultimo riguardo si ricorda la società T.I.E. S.r.l., costituita per la progettazione e la successiva gestione dello Scalo Merci di Marzaglia, è stata posta in liquidazione e cessata con decorrenza 31.12.2015, a seguito delle decisioni governative in merito alle società partecipate dagli Enti pubblici, senza che ciò debba comunque intendersi quale affievolimento dell'interesse della Camera in ordine agli obiettivi che a suo tempo avevano portato alla sua costituzione.

RISORSE PREVISTE NEL 2017





MARKETING TERRITORIALE



In una realtà in cui la globalizzazione è sempre più forte, il ruolo del territorio diventa strategico.

Il marketing territoriale promuove il “prodotto territorio”, valorizzandone le potenzialità di sviluppo ed attraendo investimenti e nuove idee imprenditoriali.

A tale fine l'Ente camerale deve sviluppare i fattori di caratterizzazione e di attrazione del territorio provinciale, promuovere e far conoscere ai potenziali investitori le opportunità che esso offre, i propri punti di forza e le eccellenze.

Attrarre nuovi investimenti nell'area è strategico, ancor più in una realtà economica come quella della nostra provincia, fatta di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, spesso sottocapitalizzate.

In tale ottica appare indispensabile definire un'efficace strategia di marketing che, partendo dall'analisi degli elementi di eccellenza del nostro territorio (in particolare il settore manifatturiero che connota fortemente la nostra provincia ma senza trascurare anche gli altri), punti alla loro valorizzazione, favorendone la conoscenza in Italia ed all'estero.

Nell'ambito delle azioni di marketing territoriale si colloca il supporto della Camera al Museo Casa Natale Enzo Ferrari e ad iniziative importanti quali il Festival Filosofia.

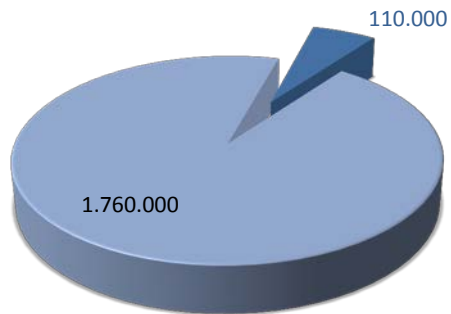
In un contesto come quello descritto rientra pure il supporto alla società Modena Fiere Srl in vista di un suo riposizionamento, anche in relazione al panorama delle fiere regionali e nazionali.





← **MARKETING TERRITORIALE**

| | | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | PIRA |
|--------------------------------|---|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | |
| 601- Marketing Territoriale | Durata media presenza turisti | ↑ | 2,8 | 2,76 | 2,60 | 3,00 | 2,53 | 2,58 | 2,45 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | Presenze turistiche registrate nella provincia di Modena nell'anno | ↑ | 1.460.483 | 1.472.033 | 1.442.806 | 1.362.253 | 1.280.224 | 1.165.408 | 1.211.374 |
| | | | | | | | | | >= 1.180.000 |
| | Presenze turistiche straniere registrate nell'anno | ↑ | 383.456 | 372.773 | 397.724 | 355.319 | 356.383 | 344.605 | 361.709 |
| | | | | | | | | | >= 350.000 |



RISORSE PREVISTE NEL 2017



VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI TIPICHE

Rientra nei programmi di promozione del territorio l'operazione che ha visto l'acquisizione da parte della Camera di Commercio del "pacchetto" azionario di riferimento in Promo. Presso lo stabile proprietà di quest'ultima sono oggi collocati tutti i Consorzi dei prodotti DOP e IGP della provincia.

E' stata inoltre costituita la Fondazione Agroalimentare Modenese e la società operativa Palatipico Srl: la prima per svolgere attività di "fund raising" e la seconda per attuare attività di valorizzazione e di promozione della filiera agroindustriale della provincia.

Nel 2017 potrà proseguire la collaborazione con la Fondazione Agroalimentare Modenese e con Palatipico Srl, con riserva in ogni caso di un'eventuale riconsiderazione, ovvero di definirne i dettagli nel prosieguo.

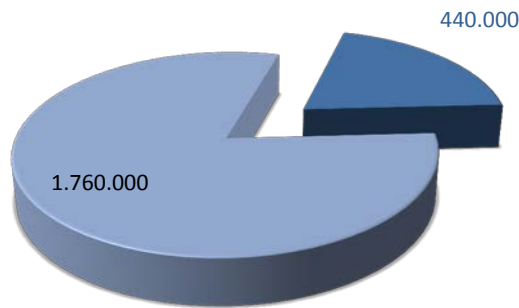
Si ritiene infine utile mantenere l'impegno a supporto del marchio collettivo camerale "Tradizione e sapori di Modena", sia per la parte tecnica concernente i controlli che per quella riguardante la promozione attraverso la partecipazione ad eventi/iniziative/manifestazioni.



← VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI TIPICHE

| | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | | PIRA |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 | |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 602 - Valorizzazione Produzioni Tipiche | Imprese agroalimentari con certificazione «Tradizione e Sapori» (dato stock, al netto delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi) | | 185 | 198 | 217 | 231 | 237 | 241 | 254 | >= 270 |
| | | ↑ | | | | | | | | |

RISORSE PREVISTE NEL 2017



■ 602 - VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE ■ TOTALE RISORSE



VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

Le Camere di Commercio hanno il compito di vigilare sul mercato e di favorirne la regolazione, tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione delle eventuali controversie insorte, oltre alla vigilanza sulla sicurezza e sulla conformità dei prodotti immessi sul mercato.

La Camera interviene in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore mediante una serie di attività istituzionali che vanno dalla metrologia legale alla sorveglianza sugli strumenti di misura, dalla lotta alla contraffazione sui prodotti ai concorsi a premio.

Al riguardo si ricorda la funzione legata ai controlli sull'etichettatura dei prodotti di cui alla convenzione Mise-Unioncamere Italiana.

In quest'ambito si colloca pure il tema delle regole e della legalità - individuato quale priorità dagli organi camerali - indispensabile per assicurare lo sviluppo delle imprese del territorio.

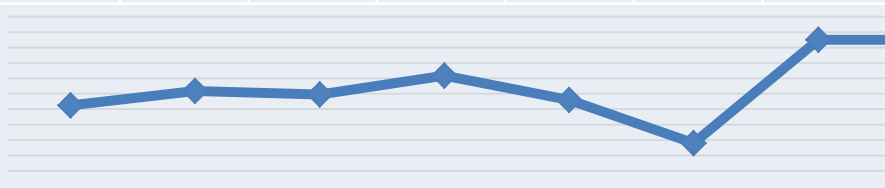

Anche l'attività della Borsa Merci di Modena deve essere considerata. Al riguardo si segnala che recenti provvedimenti normativi – allo stato si è comunque in attesa dei decreti attuativi – hanno previsto il superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali). Laddove la norma dovesse effettivamente trovare compiuta attuazione, la Borsa Merci di Modena rischierebbe di vedere grandemente ridimensionata la propria azione/importanza.

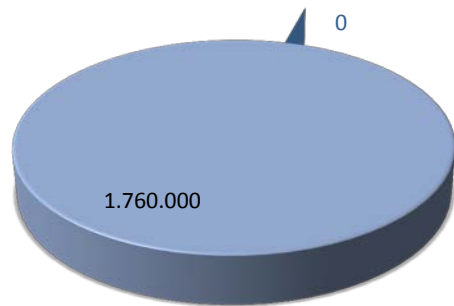
Nel 2017 si prevede inoltre di portare a compimento il programma di revisione degli usi della provincia di Modena, il cui iter è stato avviato recentemente.





VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

| Obiettivi Strategici | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|--|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale | Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale | ↑ | 1,85% | 2,04% | 1,99% | 2,24% | 1,92% | 1,36% | 2,70% | >= 2,70% |
| |  | | | | | | | | | |
| | Numero visite metrologiche effettuate dalla Camera di Commercio nell'anno | ↑ | 308 | 355 | 382 | 404 | 364 | 266 | 316 | >= 200 |
| |  | | | | | | | | | |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

■ 701 - VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO
 ■ TOTALE RISORSE





GIUSTIZIA

Funzione decisiva in quest'ambito è quella che individua la Camera come luogo in cui poter dirimere i conflitti una volta insorti, a vantaggio soprattutto di quei soggetti che si trovano in una posizione di svantaggio (piccole imprese e consumatori).

L'obbligatorietà della mediazione quale condizione di procedibilità della domanda giudiziale ha rafforzato l'impegno camerale nella gestione delle controversie di natura economica ed in particolare quelle che possono insorgere tra imprese e tra imprese e consumatori.

La Camera intende proseguire la propria attività di supporto alla Fondazione Modena Giustizia, favorendo la realizzazione progetti concreti per un'accelerazione dei tempi della giustizia anche attraverso l'informatizzazione delle procedure relative.

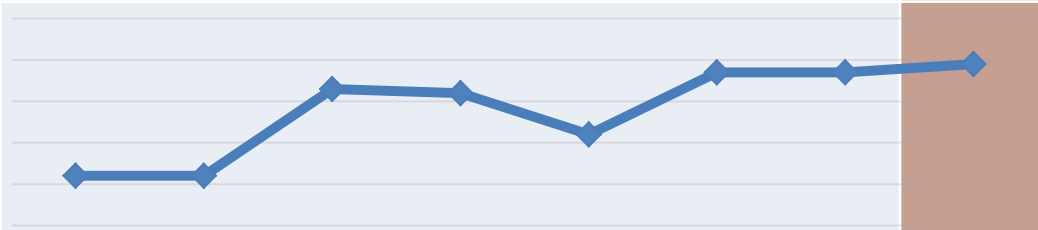
La Camera di commercio di Modena intende inoltre mettere in campo azioni finalizzate a contrastare situazioni che incidono sul libero ed etico agire sul mercato, mediante l'aggiornamento e la diffusione delle informazioni del Registro Imprese, con specifico riferimento al deposito dei bilanci da parte delle società di capitali ed alle imprese che svolgono attività di mediazione immobiliare, favorendo in tal modo la trasparenza ed il contrasto all'illegalità nell'economia.



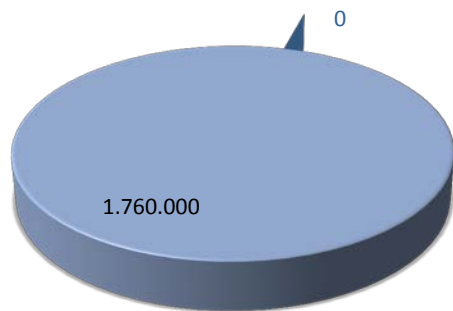


← GIUSTIZIA

| | | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|--|---|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 702 - Incrementare le forme di giustizia alternativa | Livello di diffusione del servizio di Conciliazione e Mediazione / Imprese attive (in termini percentuali) | ↑ | 1,2% | 1,2% | 3,3% | 3,2% | 2,2% | 3,7% | 3,7% | >= 3,7% |



RISORSE PREVISTE NEL 2017



■ 702 - GIUSTIZIA ■ TOTALE RISORSE





SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE

La sburocratizzazione delle procedure amministrative è da tempo una delle principali attenzioni della Camera di Commercio. L'obiettivo che si intende perseguire è quello di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato, mediante l'erogazione di servizi prevalentemente in tempo reale o per via telematica.

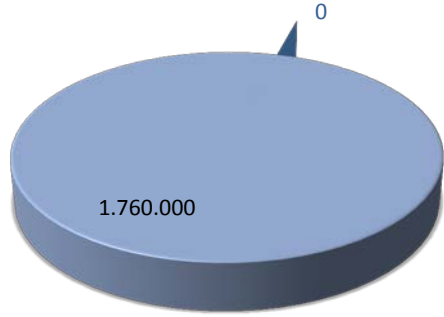
L'impegno, volto a razionalizzare i processi a carico delle imprese, rendendoli il più possibile snelli sia per quanto riguarda le procedure interne sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori, è realizzabile anche mediante la diffusione di modelli di servizio basati sulla telematizzazione delle pratiche e delle relazioni. Il Registro Imprese su questo fronte ha fatto passi importanti, ma resta importante l'attenzione rivolta alle sue funzionalità, ai tempi di aggiornamento delle banche dati e di accesso alle informazioni.

Oggi tutti i servizi informativi del Registro Imprese si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale www.registroimprese.it, rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le procedure in corso, i bilanci, i dati su amministratori e soci, eventuali protesti, marchi, brevetti, per non parlare dei servizi a valore aggiunto che consentono di stilare elenchi di imprese sulla base di diversi parametri. L'archivio rappresenta un preziosissimo patrimonio informativo a disposizione di ogni operatore economico che desideri conoscere con precisione il contesto in cui muoversi, indispensabile per assumere in modo adeguato decisioni strategiche per la propria impresa. Il miglioramento dei processi di automazione potrà consentire inoltre di liberare risorse da impiegare verso attività a maggior valore aggiunto.




SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE

| Obiettivi Strategici | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|---|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 801- Semplificare le procedure a carico delle imprese | Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno | ↑ | 5.787 | 6.313 | 9.504 | 5.531 | 7.144 | 6.524 | 7.804 | >= 6.500 |
| | Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive) | ↑ | 0,043 | 0,057 | 0,061 | 0,066 | 0,071 | 0,076 | 0,082 | >= 0,085 |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

■ 801 - SEMPLIFICAZIONE PROCESSI
 ■ TOTALE RISORSE



EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI

L'opinione pubblica è sempre più attenta all'operato della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi alla tempestività dei servizi erogati ed ai relativi costi. Il perseguimento dell'efficienza gestionale e organizzativa dell'Ente intende rappresentare un acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese.

Ottimizzare inoltre il sistema delle relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie rappresenta un nodo di particolare rilevanza per amministrazioni come le Camere di Commercio, autonomie funzionali stabilmente inserite in un sistema locale, nazionale ed internazionale che ne amplifica l'azione e l'incisività. Individuare le relazioni e le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione, specie la partecipazione alle azioni del sistema camerale, si confermano pertanto programmi da perseguire anche nei prossimi anni.

Andranno pertanto costantemente misurate e verificate l'efficacia e l'efficienza dell'amministrazione e la ricaduta in termini di servizi resi alla collettività (al sistema generale delle imprese), intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati.

Già dal 2012 è stato avviato un progetto nazionale al fine di definire un piano integrato di indicatori utili alla

- misurazione puntuale dei costi e della qualità dei processi per valutarne in termini organizzativi interni l'efficienza e l'efficacia
- misurazione delle dinamiche gestionali "macro" attraverso una loro aggregazione e lettura integrata, sia a livello di singola Camera che di intero sistema camerale.

Il sistema, consolidatosi nel corso del biennio 2013-2014 ha reso disponibili dati omogenei e confrontabili a livello locale, regionale, nazionale, utili all'attivazione di percorsi di razionalizzazione dei costi e di miglioramento dei processi.





EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITÀ DEI SERVIZI



Rapportando l'importo dei costi del singolo processo (determinati secondo un criterio full costing) al valore del relativo driver (numero degli output più significativo e rappresentativo del processo medesimo) e confrontando l'indicatore così ottenuto al valore mediano riferito all'intero sistema o al cluster di appartenenza, è stato possibile determinare il valore del costo standard a livello di ciascuno dei processi previsti dalla Mappa dei processi camerali.

Nel corso del 2015 l'impegno è stato volto ad allineare i costi di processo della Camera eventualmente non in linea con i valori di riferimento determinati su base nazionale o ai sensi dell'art. 28 del D.L.90/2014("...le tariffe e i diritti ... sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) e Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento di funzioni in forma associata"). Detta metodologia di contabilizzazione verrà utilizzata anche per il monitoraggio previsto dal D. Lgs. 150/2009: permetterà infatti di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e, nello specifico di:

- misurare, attribuire e controllare i costi degli enti camerali;
- realizzare un modello unico basato su fondamenti metodologici uniformi;
- consentire il benchmarking delle performance delle Camere di Commercio;
- definire i livelli standard di qualità;
- rendere trasparenti i risultati raggiunti.

Il perseguimento della massima efficienza impone anche un'analisi di come vengono convogliate le risorse camerali per apportare eventuali correttivi in vista di un loro migliore indirizzo o re-indirizzo.





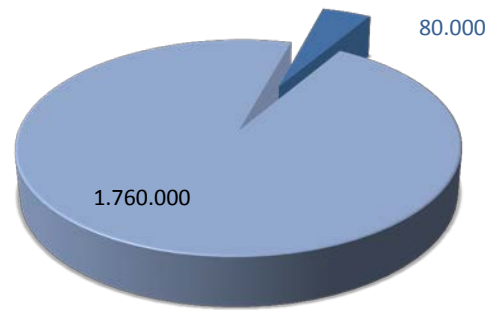
EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI

| Obiettivi Strategici | Indicatore | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | PIRA |
|-------------------------------|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 |
| 802 – Efficacia ed Efficienza | Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti | ↑ | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 98,54% | 100,00% | 100,00% | >= 98,00% |
| | Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (Protocolli) Registro Imprese | ↓ | 9,80 | 8,25 | 4,20 | 5,87 | 6,56 | 1,26 | 1,15 | <= 4,00 |
| | Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche Registro Imprese | ↑ | n.d. | 63,46% | 72,07% | 69,33% | 77,32% | 99,50% | 99,70% | >= 85,00% |




EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI

| | Direzione Target | Consuntivo | | | | | | | | PIRA |
|-------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| | | Valore 2009 | Valore 2010 | Valore 2011 | Valore 2012 | Valore 2013 | Valore 2014 | Valore 2015 | Target 2017 | |
| Obiettivi Strategici | Indicatore | | | | | | | | | |
| 802 – Efficacia ed Efficienza | Grado di rispetto dello standard dei 30 giorni per il pagamento delle fatture passive | | | | 79,69% | 90,60% | 87,18% | 95,58% | | >= 90,00% |
| | | | | | | | | | | |
| | Tempo medio di pagamento delle fatture passive | | | | 21,63 | 17,71 | 16,36 | 13,28 | | <= 18 |
| | | | | | | | | | | |



RISORSE PREVISTE NEL 2017

■ 802 - EFFICACIA ED EFFICIENZA
 ■ TOTALE RISORSE



TRASPARENZA, CICLO DELLA PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La recente normativa, nell'ambito del vasto progetto di riforma della Pubblica Amministrazione, impone a tutti gli Enti la revisione e la riorganizzazione dei propri assetti organizzativi e normativi, al fine di rendere la struttura più efficace, efficiente ed economica, ma anche più moderna e trasparente.

Un ruolo fondamentale riveste oggi proprio la trasparenza nei confronti dei cittadini e dell'intera collettività poiché rappresenta uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, così come sancito dall'art. 97 della Costituzione, e per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa in modo tale da promuovere la diffusione della cultura della legalità e dell'integrità nel settore pubblico.

La riqualificazione della pubblica amministrazione in un'ottica di trasparenza si fonda sulla necessità di instaurare un dialogo con i propri *stakeholders*, di mettere a disposizione le informazioni nella maniera più utile a consentirne l'accesso e la comprensione, di garantire regole chiare e semplici.

La progressiva attuazione dei principi del c.d. decreto Brunetta – trasparenza, misurazione performance e merito – rappresentano un utile volano alla realizzazione di una partecipazione sempre più condivisa.

Il 20 aprile 2013 è entrato in vigore il decreto legislativo 14.03.2013 n. 33 avente ad oggetto il Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni che rappresenta un proseguimento dell'opera intrapresa dal Legislatore con la Legge 190/2012 (anticorruzione).





TRASPARENZA, CICLO DELLA PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

L'art. 1 del Decreto citato (così come modificato dal D.Lgs. 97 del 25 maggio 2016), riprendendo la definizione già formulata con la Riforma "Brunetta", definisce la trasparenza come: "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche", ponendosi quale strumento di riordino della materia, disciplinata sinora da disposizioni eterogenee tra loro, per contenuto e ambito soggettivo di applicazione provvedendo ad armonizzare il complesso normativo succedutosi negli ultimi anni.

Il già citato D.Lgs. 97/2016 è intervenuto sulle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza introducendo alcuni elementi di novità; tra questi la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, confluiti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) rispetto al quale la trasparenza rappresenta una delle misure fondamentali per la prevenzione della corruzione.

Sulla scorta delle disposizioni citate l'ente adotta, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.), che fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire tale rischio.

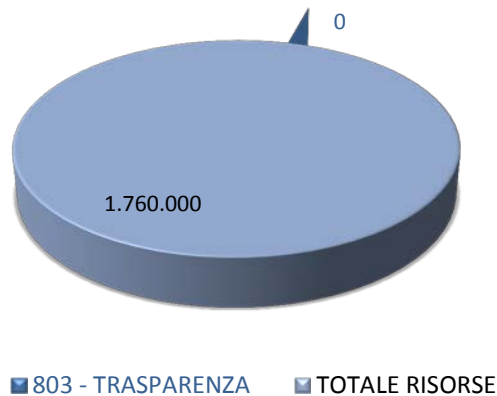




TRASPARENZA, CICLO DELLA PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Tra questi, gli obiettivi strategici in materia di trasparenza rappresentano elemento necessario ed ineludibile e sono orientati all'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito camerale, all'individuazione dei dati da pubblicare, dei responsabili della trasmissione dei dati e della tempistica di aggiornamento.

RISORSE PREVISTE NEL 2017



4.3 - Il Portafoglio delle attività e dei servizi



Il portafoglio delle attività e dei servizi rappresenta l'insieme dei processi attraverso i quali la CCIAA opera, sia al fine di raggiungere gli obiettivi operativi e strategici individuati, sia per gestire le funzioni affidate dalla norma per rispondere al sistema delle imprese. E' possibile visualizzare l'articolazione completa della mappatura approvata dagli Organi dell'Unione delle Camere di commercio, ai sensi del DPR 254/05.

Vi sono associati indicatori (in particolare, quelli del cosiddetto sistema Pareto) con lo scopo di monitorarne l'efficacia, l'efficienza e la qualità.



4.4 - Lo stato di salute dell'Amministrazione



La Camera di commercio allinea i propri costi ed i livelli di produttività a quelli definiti quali «standard» in ambito nazionale ed in particolare in riferimento al proprio cluster dimensionale.

Inoltre monitora le dimensioni dello Stato di salute ossia le condizioni che rendono possibile alla Camera di commercio di Modena di raggiungere la propria performance in modo ottimale.

L'analisi più recente di salute finanziaria è stata effettuata nell'ambito della RPP 2017 (pagine 52 – 68), accessibile anche mediante collegamento ipertestuale.



Dimensioni

Equilibrio Economico-Finanziario. Misura le variabili che consentono ai vari livelli l'equilibrio economico e l'efficienza di gestione.

Efficacia di gestione. Misura il valore aggiunto generato ed il grado di restituzione delle risorse al territorio.

Proventi. Misura il livello dei proventi e le modalità di reperimento delle proprie risorse.

Oneri. Misura il livello degli oneri e le modalità di impiego delle proprie risorse.

Solidità patrimoniale. Misura la capacità di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio

Indebitamento e liquidità. Misura la capacità di far fronte a debiti ed impegni di breve periodo mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve

Indicatori Pareto selezionati

EC3: Equilibrio economico della gestione corrente
EC3.1: Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione
EC4: Incidenza dei costi strutturali
EC9: Efficienza di Struttura

EC18: Interventi economici e nuovi investimenti finanziari/impresa
EC 19.1: Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione

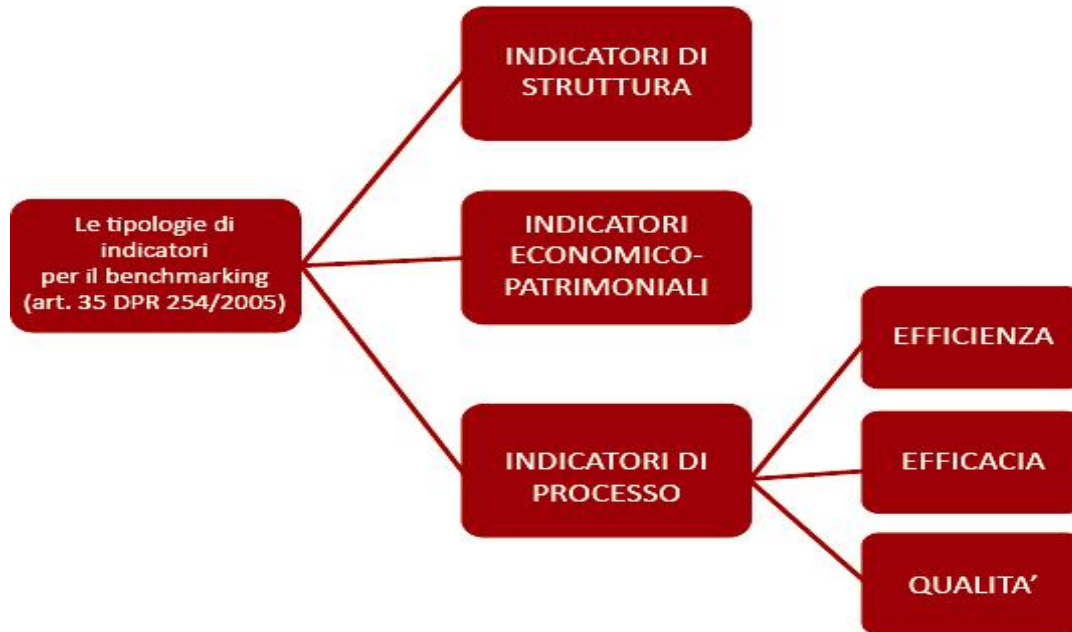
EC7: Capacità di generare proventi
EC13.1: Incidenza del Diritto annuale sui proventi correnti
EC26: Grado di realizzazione dei progetti del fondo perequativo

EC14: Incidenza degli oneri correnti sugli oneri totali
EC15 (.1,.2,.4): Scomposizione degli oneri correnti
S05: Costo medio del personale

EC5.1: Margine di struttura primario
EC5.2: Margine di struttura secondario

EC1: Margine di Struttura finanziaria
EC2.1: Indice di liquidità (*quick ratio*)

4.5 - Il Benchmarking



In fase di aggiornamento del Piano della performance, verrà allegato il nuovo Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio ed il controllo delle Camere di Commercio, attualmente in corso di approvazione dagli Organi dell'Unione, ai sensi del DPR 254/05.

6.1 - Il processo di redazione del Piano della Performance



| | FASI DEL PROCESSO | SOGGETTI COINVOLTI | ARCO TEMPORALE | | | | | | | | |
|----|---|--|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | L | A | S | O | N | D | G | F | |
| 1 | Avvio del processo di elaborazione del Piano | Segretario Generale e Struttura | X | | | | | | | | |
| 2 | Coinvolgimento stakeholder per condivisione obiettivi strategici e strategie | Segretario Generale | | | X | | | | | | |
| 3 | Analisi del contesto esterno ed interno | Segretario Generale, Giunta | | | X | X | | | | | |
| 4 | Approvazione RPP | Segretario Generale, Giunta | | | | X | | | | | |
| 5 | Prima individuazione degli obiettivi e dei piani operativi | Segretario Generale e Struttura | | | | X | X | | | | |
| 6 | Analisi costi correlati agli obiettivi strategici ed operativi | Segretario Generale e Struttura | | | | X | X | | | | |
| 7 | Elaborazione e approvazione del preventivo economico e del budget direzionale | Segretario Generale e Struttura dell'Ente, Giunta camerale | | | | | X | X | | | |
| 8 | Assegnazione budget | Segretario Generale | | | | | | X | | | |
| 9 | Definizione obiettivi operativi e correlati indicatori e target | Segretario Generale e Struttura | | | | | | X | X | | |
| 10 | Adozione del Piano e pubblicazione sul sito | Segretario Generale e Giunta, Struttura dell'Ente | | | | | | | X | | |
| 11 | Assegnazione responsabilità obiettivi individuali | OIV, Segretario Generale, Struttura dell'Ente | | | | | | | X | X | |





6.2 - Piano di Miglioramento



Il Piano sin qui strutturato e l'obiettivo strategico formalizzato nello stesso Piano, in relazione allo sviluppo di un processo graduale di miglioramento volto a promuovere una corretta attuazione del ciclo di gestione della *performance*, rappresentano i primi esiti della processo di adeguamento al Ciclo della *performance* (di cui all'articolo 4 del Decreto legislativo n. 150/09).

Nel 2013 la Camera di commercio di Modena si è sottoposta ad un *check* che, nel rilevare le criticità emerse nell'attuazione del Ciclo della *performance*, avrebbe contribuito a definire la situazione di partenza ed individuato le aree di miglioramento.

In seguito alla restituzione degli esiti dell'analisi, dall'aprile 2014 l'OIV redige la [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni](#), proponendo specifiche azioni di miglioramento secondo le seguenti direttrici:






- raccordo fra ciclo della performance e ciclo della pianificazione economico-finanziaria mediante associazione, in tutti gli obiettivi, anche delle relative risorse umane ed economiche;
- stretta correlazione tra gli obiettivi di performance dell'Ente e gli standard di costo e di qualità definiti in ambito di sistema camerale nazionale;
- ulteriore coinvolgimento degli *stakeholders* interni ed esterni al fine di garantire il massimo livello di coerenza tra aspettative e performance ed incrementare ulteriormente il livello di efficacia dell'azione camerale.

Il presente Piano della performance risponde già ad alcuni dei suggerimenti proposti, volti al miglioramento del Ciclo della performance.





7. Elenco allegati

1. Albero della *performance* 2017 -2019 
2. Schede assegnazione obiettivi al personale dirigente (Segretario Generale e Dirigenti di Area) e parametri per la valutazione dei risultati da conseguire 
3. Programma pluriennale 2014 – 2018  (*)
4. Relazione Previsionale e Programmatica 2017  (*)
5. Bilancio Preventivo 2017  (*)
6. Budget Direzionale 2017 (Allegato B al DPR 254/05)  (*)
7. Piano Integrato dei Risultati Attesi di bilancio 2017  (*)
8. Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni  (*)

I documenti (*) non vengono allegati alla versione cartacea del Piano della performance 2017-2019, in quanto già approvati dagli Organi camerali. Sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale della Camera di Commercio di Modena e visualizzabili in modalità interattiva direttamente da questa pagina.

