



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* 2018**

25 Giugno 2019

## 1. PRESENTAZIONE

---

Il Presidente, la Giunta ed il Consiglio della Camera di Commercio di Modena sono stati rinnovati nel settembre dello scorso anno.

La chiusura del ciclo della *performance*, quest'anno, ha dunque rappresentato la prima occasione per consentire agli organi camerali di riflettere in merito alla realizzazione di progetti e programmi di attività.

Il documento che segue riguarda il 2018 e, ancorchè l'anno sia stato solo parzialmente regolato dai nuovi organi, reca importanti indicazioni circa le iniziative di rilevante impatto per il nostro sistema economico.

In effetti già a partire dalla seconda parte dell'anno di cui trattasi si è iniziato ad attuare le linee strategiche di cui al programma pluriennale approvato dal Consiglio nell'immediatezza dell'insediamento, tradotte in progettualità da svilupparsi nell'interesse delle nostre aziende.

D'altra parte è a partire dalla propria comunità economica e dai suoi elementi caratterizzanti che viene definita tutta l'azione camerale: le attività dell'Ente non possono prescindere dall'obiettivo fondamentale che è quello di agire a favore del sistema delle imprese e dello sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

L'augurio che formulo è pertanto quello che la Camera possa proseguire con azioni di sostegno e supporto, esercitando le prerogative tipiche degli Enti camerali, tenuto conto del radicamento territoriale dei medesimi e dunque in osservanza del principio di sussidiarietà costituzionalmente garantito.

IL PRESIDENTE

Dott. Ing. Giuseppe Molinari

# INDICE

---

1. PRESENTAZIONE .....	1
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....	3
2.1 Il contesto esterno di riferimento .....	4
2.2 L'amministrazione .....	28
2.3 I risultati raggiunti .....	41
2.4 Le criticità e le opportunità .....	45
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	48
3.1 Albero della <i>performance</i> .....	48
3.2 Obiettivi strategici .....	53
3.3 Obiettivi e piani operativi .....	60
3.4 Obiettivi individuali.....	70
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' .....	75
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE .....	81
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	86
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	86
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i> .....	88
7. Allegati.....	94
Allegato 1 - Prospetto relativo alle pari opportunità e al Bilancio di genere (cfr. § 5) .....	95
Allegato 2 - Tabella Obiettivi Strategici (cfr. § 3.1, § 3.2 e § 3.3) .....	97
Allegato 3 - Tabella Documenti del ciclo di gestione della <i>performance</i> (cfr. § 6.2) .....	119
Allegato 4 - Tabella sulla valutazione individuale (cfr. § 3.4) .....	122

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

Vengono espone le informazioni più rilevanti per l'interpretazione dei risultati raggiunti nel corso del 2018, relative allo scenario istituzionale e socio-economico, nel quale l'amministrazione si è trovata ad operare e ai vincoli finanziari e normativi intervenuti, gli elementi cioè che a vario titolo hanno condizionato la realizzazione degli obiettivi fissati nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica 2018, nel Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi 2018 ed infine nel Piano della *Performance* 2018-2020, determinandone variazioni in termini di risorse, strategie ed azioni. Rappresentate sinteticamente nel grafico che segue, vengono descritte solo quelle più rilevanti per l'interpretazione dei risultati raggiunti nel corso del 2018.



## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### IL CONTESTO NORMATIVO E I VINCOLI FINANZIARI

#### LA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Il processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, privilegiando logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese, ha coinvolto direttamente il sistema delle Camere di commercio italiane, già modificato dal D. Lgs. n. 23 del 2010, nella loro tradizionale funzione di valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni locali, nonché di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà.

Nel corso del 2017, in attuazione del progetto di riforma della Pubblica Amministrazione già avviato negli anni precedenti, sono stati adottati provvedimenti normativi di diretto interesse del sistema camerale, influenzando in tal modo, profondamente, le scelte operate dagli Enti stessi.

Nel 2016 il [D. Lgs 25 novembre 2016, n. 219](#), recante *“Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”*, riscrive sostanzialmente la L. 29 dicembre 1993, n. 580, come modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, prevedendo la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, in particolare mediante:

- la riduzione del numero delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105) attraverso processi di accorpamento per le Camere con meno di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle imprese; la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali con presenza di almeno una Camera in ogni regione;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; sono stati confermati i compiti in materia di pubblicità legale mediante la tenuta del registro imprese con introduzione della gestione del fascicolo informatico dell'impresa, le funzioni in materia di tutela del consumatore, vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla metrologia legale, rilevazione dei prezzi, rilascio certificati d'origine e documenti per l'esportazione; sono state introdotte l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e l'assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo; è stata rafforzata la competenza in tema di orientamento al lavoro tramite la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro e il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro;
- la riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate;
- la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi.
- la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese, già disposta dall'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi;
- la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli

- standard e l'istituzione di un comitato indipendente di valutazione della *performance* del sistema camerale;
- l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali.

In attuazione del percorso delineato dal Decreto di riforma, il MISE, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con [Decreto ministeriale 8 agosto 2017](#) prima e poi (a seguito dello stop imposto dalla sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017) con [Decreto ministeriale 16 febbraio 2018](#), ha ridotto il numero delle Camere da 105 a 60 (e delle Aziende speciali, mediante accorpamento in aziende nazionali), rideterminandone le circoscrizioni territoriali e conseguentemente le dotazioni organiche. In merito sono stati presentati numerosi ricorsi dalle Camere di commercio interessate agli accorpamenti.

Attualmente i processi di accorpamento e riorganizzazioni delle Camere di Commercio, così come previsti dai sopracitati provvedimenti normativi, sono in una fase di stallo a seguito di una serie di ricorsi avviati da diversi enti camerali.

Il TAR del Lazio ha peraltro sospeso il giudizio in corso, disponendo la trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale, avendo lo stesso ritenuto rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa, con riferimento al principio di leale collaborazione, tra Stato e Regioni in ordine alla definizione del riassetto degli Enti camerali, compresa la riscrittura delle loro circoscrizioni territoriali.

Modena è coinvolta nel predetto processo di razionalizzazione con riferimento alla propria Azienda Speciale che dal 2019 è confluita nella società di sistema Promos Italia cons. a r.l.

Il 30 aprile 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato il Decreto 7 marzo 2019 (che avrebbe dovuto essere approvato entro il 16 maggio 2018) con cui sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche (di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93), nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

## I VINCOLI FINANZIARI

Nel 2018 è stata confermata la riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017), così come modificata in sede di conversione nella [Legge 11 agosto 2014, n. 114 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, "Misure Urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"](#). Su questa riduzione è poi intervenuto il [Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017](#), che ha autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale.

Il Decreto Legge n. 90/2014 aveva inoltre previsto la ridefinizione, in capo al Ministero dello sviluppo economico, delle tariffe e dei diritti camerali sulla base dei costi standard, di cui si è ancora in attesa.

## L'APPROVVIGIONAMENTO DI BENI E SERVIZI

La Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) ha introdotto alcune specifiche disposizioni volte a regolare l'attività delle pubbliche amministrazioni e, tra queste, le Camere di commercio.

Ci si riferisce in particolare alle norme finalizzate a rendere più celeri e più trasparenti le procedure di approvvigionamento di beni e di servizi da parte degli operatori pubblici e a razionalizzare ovvero ottimizzare la spesa pubblica.

In particolare si segnala:

1. l'introduzione della soglia di esenzione (€ 1.000,00) al di sotto della quale si può evitare di ricorrere al Mepa (soglia elevata ad € 5.000 dalla L. 145/2018 a partire dal 2019);
2. la possibilità di esulare dall'obbligo di adesione alle convenzioni Consip solo a fronte di autorizzazione motivata dell'organo di vertice amministrativo, trasmessa al competente ufficio della Corte dei Conti e soltanto qualora il bene o servizio disponibile in convenzione non sia idoneo a soddisfare il bisogno dell'Amministrazione;
3. per quanto concerne in particolare i beni ed i servizi informatici, l'obbligo di approvvigionamento tramite Consip, potendosi procedere in via autonoma solo qualora il bene o il servizio ivi non sia disponibile o idoneo e comunque previa autorizzazione dell'organo amministrativo.
4. Nell'aprile del 2016 sono entrate in vigore le nuove norme riguardanti gli appalti pubblici di cui al D. Lgs. 18 aprile 2016 n. 50. Si tratta di una "summa" di disposizioni finalizzate a riscrivere in maniera organica tutta la disciplina concernente le procedure di acquisto di beni e servizi, nonché per l'esecuzione di lavori da parte delle pubbliche amministrazioni.

Di seguito si indicano i principali interventi con riflesso sulla Camera di Modena in relazione alle sue specificità:

- riscrittura degli affidamenti sotto soglia, con introduzione dell'obbligo di motivazione anche per quelli al di sotto dei 40.000,00 Euro;
- introduzione di un regime speciale per gli affidamenti in house;
- introduzione di norme per un maggior ricorso agli strumenti telematici di negoziazione.

#### LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE DALLA P.A.

La riforma della Pubblica Amministrazione ha interessato anche le partecipazioni delle pubbliche amministrazioni in società di diritto privato.

Già con la Legge di stabilità 2015 ([art.1, commi 611-616, L.23 novembre 2014, n.190](#)) era stato richiesto alle PP.AA. di operare una valutazione delle proprie partecipate allo scopo di dare avvio ad un procedimento di razionalizzazione del numero e di ottimizzazione dei relativi costi.

A tal fine l'Ente camerale, così come previsto dall'art. 1, comma 612 della legge 190/2014, il 27.03.2015 ha approvato il piano di razionalizzazione delle proprie partecipate e nel 2016 ha predisposto la Relazione sui risultati conseguiti, approvata il 23.03.2016 e successivamente trasmessa alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, nella quale è stato dato conto dell'attuazione del Piano.

Il [D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175](#), attuativo dell'art. 18 della legge delega di riforma della pubblica amministrazione, modificato dal [D. Lgs. 16 giugno 2017 n. 100](#), ha introdotto ulteriori disposizioni portanti vincoli per la costituzione e il mantenimento delle richiamate società, al fine di una più ampia razionalizzazione delle stesse.

In ottemperanza all'art. 24 del predetto decreto, l'Ente Camerale ha adottato il 29 settembre 2017 un piano di razionalizzazione straordinario delle proprie partecipate, ad aggiornamento del piano operativo adottato nel marzo 2015, in cui ha effettuato una ricognizione delle proprie partecipate, individuando quelle che devono essere alienate in quanto non rispondenti ai requisiti di legittimità stabiliti per il mantenimento, nonché quelle che necessitano di contenimento dei costi.

In attuazione del predetto piano nel corso del 2018:

- Promo s.c.r.l. è stata posta in scioglimento e liquidazione a far data dal 11/07/2018;

- in data 23.07.2018 la CCIAA di Modena ha comunicato a C.R.P.V. società cooperativa l'esercizio della facoltà di recesso di cui all'art. 24, co. 5 del TUSP, essendo andata deserta la procedura di alienazione ad evidenza pubblica. La predetta richiesta è stata accolta dal Consiglio di Amministrazione di CRPV dandone comunicazione all'Ente in data 12.11.2018. Si è allo stato in attesa della liquidazione del valore della quota;
- in data 28/09/2018 è stata avviata la procedura di alienazione ad evidenza pubblica di Tecno Holding S.p.A conclusasi senza alienazione essendo andata deserta. A motivo di ciò sono stati avviati i contatti con la società in vista della liquidazione della quota. Successivamente nel corso del 2019, la Giunta camerale ha espresso parere favorevole in ordine all'opportunità di avvalersi delle disposizione di cui al comma 5 bis dell'art. 24 del TUSP (comma introdotto dalla L. 145/2018 il quale al fine di tutelare il patrimonio pubblico e il valore delle quote societarie, consente di prorogare di due anni l'obbligo di dismettere la partecipazione nel caso in cui le società partecipate abbiano prodotto un risultato medio in utile nel triennio precedente alla ricognizione. L'amministrazione pubblica che detiene le partecipazioni è conseguentemente autorizzata a non procedere all'alienazione) e pertanto di non procedere all'alienazione della partecipazione detenuta in Tecno Holding spa.

In data 28 dicembre 2018 l'ente Camerale ha peraltro provveduto ad adottare il piano di razionalizzazione periodica delle partecipate di cui all'art. 20 del D.Lgs. 175/2016, inviandolo poi alla Corte dei Conti e al Mef per il tramite dello specifico applicativo del Portale Tesoro.

Dal 2015 inoltre trova applicazione, anche per le Camere di commercio, l'art. 1, comma 551 e 552 della L.27.12.2013 n. 147 che impone di accantonare, in un apposito fondo vincolato, un importo pari al risultato negativo non immediatamente ripianato, in misura proporzionale alla quota di partecipazione posseduta, per le aziende speciali, istituzioni e società partecipate che registrino un risultato di esercizio o saldo finanziario negativo.

#### LA TRASPARENZA E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

L'intera materia è stata oggetto di parziale riscrittura ed aggiornamento nel 2016 per effetto del D.Lgs. n. 97/2016.

In particolare a seguito dell'introduzione del nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato (artt. 5, 5-bis e 5-ter del D.Lgs. 33/2013), che integra l'accesso civico (art. 5, c. 1 del D.Lgs. 33/2013) e l'accesso di cui agli artt. 22 e seguenti della L. 241/1990, l'Ente camerale con deliberazione del Consiglio n. 19 del 30.10.2017, ha adottato il nuovo "Regolamento per la disciplina dell'esercizio del diritto di accesso ai documenti amministrativi, diritto di accesso civico e diritto di accesso generalizzato ai dati, informazioni e documenti della Camera di Commercio I.A.A. di Modena", in cui ha delineato una disciplina organica e coordinata delle tre tipologie di accesso agli atti, al fine di assicurare un comportamento omogeneo tra gli uffici dell'Ente.

#### IL CONTESTO SOCIO ECONOMICO

##### IL CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE E NAZIONALE

Il quadro economico internazionale mostra persistenti segnali di debolezza. L'andamento degli indici anticipatori compositi dell'Ocse indica il proseguimento dell'attuale fase di rallentamento.

L'ultima Nota mensile dell'Istat indica che nel quarto trimestre 2018 il Pil italiano ha segnato una lieve diminuzione, la seconda consecutiva, caratterizzata da un contributo negativo delle scorte che ha bilanciato l'apporto positivo della domanda estera netta e di quella interna. Il valore aggiunto dei servizi è in aumento mentre si conferma la fase di difficoltà dell'industria nell'ultima parte dello scorso anno.

L'occupazione si mantiene su livelli dei mesi precedenti con un aumento significativo dei dipendenti permanenti. L'inflazione torna ad aumentare ma il quadro complessivo indica un posizionamento su valori storicamente bassi. La fiducia di famiglie e imprese è peggiorata. L'indicatore anticipatore ha registrato una ulteriore diminuzione, confermando le difficoltà dell'attuale fase ciclica dell'economia italiana.

## IL CONTESTO ECONOMICO PROVINCIALE

Nel 2018 l'economia modenese ha mostrato segnali di attenuazione della dinamica espansiva del ciclo. Le imprese registrate a fine anno sono oltre 73 mila, in leggero calo rispetto all'anno precedente. L'incremento delle cessazioni al Registro Imprese ha causato un saldo di nati-mortalità negativo.

L'occupazione è leggermente in calo, tuttavia si rileva lieve miglioramento del tasso di disoccupazione dovuto alla diminuzione di coloro che sono in cerca di occupazione, la disoccupazione giovanile è leggermente peggiorata, ma rimane a livelli nettamente inferiori rispetto alla media regionale e nazionale.

L'indagine congiunturale sull'industria manifatturiera ha evidenziato nel 2018 una frenata nel trend di crescita della produzione; il mercato interno appare stagnante, mentre prosegue lo sviluppo dei mercati internazionali. L'export infatti continua a correre mostrando nel 2018 un ammontare prossimo ai 13 miliardi di euro, il valore più alto dal 2008 ad oggi.

I risultati di bilancio delle società di capitali modenesi, riferiti al 2017, hanno evidenziato nel complesso indicatori di redditività in positivo, in alcuni casi anche superiori a quelli riportati nell'anno precedente.

## ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO

L'ultima edizione degli Scenari per le economie locali di Prometeia indica un incremento del valore aggiunto della provincia di Modena pari al +1,3% nel 2018. Il settore che ha avuto la *performance* migliore è stata l'agricoltura (+4,2%), seguita dai servizi (+1,6%), dall'industria (+0,8%) e dalle costruzioni (+0,5%).

Migliora anche il reddito disponibile per le famiglie, che cresce del 3,2%, infine il valore aggiunto medio per abitante risulta pari a 32.400 euro, il 33,9% in più di quello medio italiano.

## CONGIUNTURA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Le imprese manifatturiere della provincia di Modena hanno chiuso l'anno 2018 con un quarto trimestre in negativo che ha trascinato al ribasso la media annuale del 2018, attestata sul +4,3%. Le variazioni tendenziali della produzione manifatturiera modenese nel corso del 2018 hanno infatti mostrato un trend discendente: dopo un primo trimestre al +9,1%, si è passati al +6,5% del secondo, al +2,8% del terzo fino a scendere in territorio negativo nel quarto. Queste indicazioni emergono dall'indagine congiunturale trimestrale della Camera di Commercio.

Stessa tendenza in contrazione anche per quanto riguarda il fatturato che ha riportato una variazione media annua del +2,9%. La raccolta ordini sul mercato interno è risultata in lieve crescita, +1,3%, mentre sui mercati internazionali si è dimostrata più vivace, raggiungendo un aumento pari al +6,3%.

La quota di fatturato proveniente dalle esportazioni è in lieve diminuzione e si ferma a fine anno sul 36,4% anche se in alcuni settori come il meccanico e il biomedicale raggiunge quote attorno al 60%.

## OCCUPAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

Cala leggermente l'occupazione in provincia di Modena nell'ultima rilevazione dell'indagine sulle forze di lavoro effettuata dall'Istat, infatti il confronto congiunturale della media gennaio-dicembre 2018 con la media ottobre 2017-settembre 2018 vede una diminuzione dello 0,6% pari a 2.000 occupati in meno.

Anche il confronto tendenziale appare negativo, con la perdita di 1.000 occupati pari al -0,3% arrivando a 316.000 mila lavoratori. L'Emilia-Romagna ha un andamento opposto, infatti gli occupati aumentano di 32.000 unità, segnando un +1,6%. Il tasso di occupazione in provincia non varia di molto e rimane al 69,0%, rispetto al 69,1% dell'anno precedente.

Tuttavia, in misura maggiore rispetto agli occupati, calano anche le forze di lavoro di 4.000 unità, pari al -1,2% tendenziale, tale diminuzione si deve in parte al calo degli occupati, ma soprattutto sono in diminuzione le persone in cerca di occupazione, che calano del 16,7% andando a riempire le fila dei non attivi. Tutto ciò ha permesso una diminuzione del tasso di disoccupazione nonostante siano in calo gli occupati: nel 2018 scende al 6,0% invece del 7,1% registrato nel 2017.

La suddivisione degli occupati modenesi per settori di attività mostra i servizi come quota principale (40,2%), stabile rispetto al 2017, ma tale proporzione è molto più bassa del totale Emilia-Romagna (44,6%) e ancor di più del totale Italia (49,7%). Infatti a Modena si consolida sempre di più la forte componente industriale che deriva dalla base prettamente manifatturiera dell'economia modenese: qui l'occupazione cresce del 2,7% arrivando al 35,8% del totale. In regione tale quota si ferma al 26,6% e in Italia al 20,0%.

Gli addetti al commercio rappresentano il 17,4% del totale e quest'anno sono in aumento del 3,8%, le costruzioni e i servizi hanno occupazione stabile nel 2018. Infine l'agricoltura rappresenta la porzione minore (2,2% del totale occupati) e nel 2018 è in ulteriore sensibile calo.

Dopo tanti trimestri in diminuzione, risale un po' il valore della disoccupazione giovanile (cioè dei ragazzi dai 15 ai 24 anni), infatti nel dato medio di gennaio 2018 – dicembre 2018 risale al 14,2%, mentre nell'anno precedente era pari al 13,5%, tuttavia rimane ben lontana dai valori italiani (32,2%). La media regionale si ferma al 17,8%.

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "gennaio 2018/dicembre 2018" e quella del periodo "gennaio 2017/dicembre 2017", quelle congiunturali invece confrontano la media annuale "gennaio 2018 – dicembre 2018" con la media annuale "ottobre 2017 – settembre 2018".

## INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Nel quarto trimestre del 2018 sono ripartite le esportazioni modenesi misurate dall'Istat: sono passate infatti dai 3.082 milioni nel terzo trimestre ai 3.317 milioni nel quarto trimestre dell'anno, raggiungendo quasi il valore massimo toccato nel secondo trimestre del 2018. La corrispondente variazione congiunturale diviene pari a +7,6%, la più alta dal 2016. Anche l'intero dato annuale risulta positivo, con un valore assoluto pari a 12.956 milioni di euro, il più alto dal 2008 ad oggi; va peraltro segnalato che dall'anno di minimo raggiunto nel 2009 con la crisi mondiale, il dato annuale delle esportazioni modenesi non è mai stato in calo.

Tuttavia l'incremento tendenziale del quarto trimestre è pari al +2,3%, minore sia del totale Emilia-Romagna (+5,7%) sia del totale Italia (+3,1%). A livello regionale Modena rimane la seconda provincia per valore assoluto di export dopo Bologna, però quest'anno rimane in penultima posizione per incremento tendenziale prima di Forlì (+2,1%), spiccano invece province meno vocate all'export come Piacenza (+19,2%), Rimini (+10,0%) e Ravenna (+9,5%).

La top-ten delle province italiane appare piuttosto stabile: Modena rimane saldamente all'ottavo posto mentre in vetta spicca Milano, che con un incremento del +6,4% raggiunge un valore più che doppio rispetto

alla seconda classificata, Torino, che invece cala del 12,5%. Infine degni di nota gli andamenti positivi di Firenze (+8,8%) e Brescia (+7,0%).

Nell'anno 2018 si registra un andamento variegato per i settori economici modenesi, infatti alcuni registrano andamenti molto positivi, come le "macchine e apparecchi meccanici" (+8,3%) che raggiunge da solo quasi il 30% delle esportazioni totali modenesi. Segue il biomedicale (+5,6%) e l'agroalimentare (+3,8%) la cui crescita non conosce pausa da parecchi trimestri. Più in difficoltà invece il tessile-abbigliamento (-10,8%), in sofferenza già da alcuni trimestri e che quest'anno è sceso al disotto del 5% dell'export provinciale, un po' in calo anche il ceramico (-2,9%) e i mezzi di trasporto (-1,9%).

Anche le diverse aree mondiali hanno andamento differente nell'export del 2018. Appare molto positiva la crescita dell'Africa del Nord (+14,8%) che registrava già diversi cali negli anni passati, molto buono anche l'andamento degli ultimi 13 paesi entrati nella UE (+10,2%) e dei quindici paesi fondatori dell'Unione Europea (+4,6%). L'intera Unione Europea inoltre assorbe ben il 55,1% dell'export modenese. Positiva anche l'Asia (+4,3%), mentre continua la discesa del Medio Oriente (-9,2%), in calo già da alcuni anni a causa delle continue guerre che imperversano nell'area. Infine negativa anche l'Africa Centro Sud, che tuttavia non incide particolarmente nell'interscambio commerciale modenese.

Risulta abbastanza stabile la classifica dei primi dieci paesi per interscambio commerciale con Modena. Al primo posto rimangono saldi gli Stati Uniti, anche se in calo del -7,3%, seguono due mercati di riferimento della nostra economia: Germania (+4,8%) e Francia (+3,9%). Sempre in Europa, ottimo l'andamento dell'Austria (+14,3%) e del Regno Unito (+7,4%), mentre risultano in difficoltà le vendite verso la Spagna (-4,2%). Sempre più importanti divengono i colossi asiatici come la Cina (+5,8%), risalita al nono posto scalzando la Polonia, e il Giappone (+5,2%), nella top-ten già da parecchi trimestri.

In questo ambito si è confermato strategico l'intervento della Camera di commercio in favore della propria azienda speciale Promec, specificamente dedicata a supportare le imprese, non solo quelle modenesi, in progetti che ne favoriscano l'internazionalizzazione, in particolare mediante opportune azioni di incoming e di outgoing sia nell'ambito della valorizzazione del Made in Italy e dei prodotti tipici regionali (agroalimentare e tessile in particolare), che in altri settori (biomedicale, meccanico). Le risorse preventivate, pur se ridimensionate negli anni (450.000 € nel 2018, in luogo dei 500.000 € del 2017, 550.000 € nel 2016 e dei 700.000 € del 2015), si confermano tra gli impegni economicamente più rilevanti nelle priorità camerali.

#### SALDO E MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

In base ai dati Infocamere sulla natimortalità imprenditoriale in provincia di Modena ammontano a 73.016 le imprese registrate al 31/12/2018; la movimentazione del Registro Imprese nell'intero anno evidenzia una situazione pressoché stabile; 4.261 iscrizioni a fronte di 4.295 cessazioni non d'ufficio originano un saldo pari a -34 imprese. Il relativo tasso di sviluppo è pari al -0,05%, più elevato della media regionale (-0,20%), ma inferiore al totale nazionale che risulta positivo (+0,52%) grazie al buon andamento delle regioni del Sud. Con questo risultato Modena risale al 66° posto nella classifica generale delle province italiane in base al tasso di sviluppo imprenditoriale.

Il confronto annuale delle imprese registrate rivela tuttavia un calo tendenziale pari al -0,7%: infatti si passa da 73.496 imprese al 31 dicembre del 2017 a 73.016 al 31 dicembre 2018. In effetti è proseguita anche quest'anno (seppur in misura minore) l'attività di revisione del Registro Imprese che ha portato alla cessazione d'ufficio (cioè di imprese non più operanti, ma non ancora cancellate) di 481 posizioni. L'andamento risulta peggiore per le imprese artigiane, che anche quest'anno perdono l'1,4% arrivando ad una consistenza di 20.601 attività.

L'analisi delle imprese attive per forma giuridica evidenzia il notevole incremento delle società di capitale, che prosegue ormai da diversi anni (+3,9%), a discapito delle società di persone (-2,9%) che hanno un trend negativo pluriennale e delle imprese individuali (-1,3%). Nel 2018 risultano pressoché stabili le "altre forme giuridiche" (+0,1%).

Il trend delle imprese attive, cioè di quelle che hanno dichiarato l'effettivo inizio di attività, è meno negativo di quelle registrate, si ferma infatti al -0,3% la variazione annuale: il macrosettore che ne risente di più è l'agricoltura (-1,6%), seguita dall'industria manifatturiera (-1,1%) e dalle costruzioni (-0,4%). I servizi risultano sempre positivi, con un piccolo incremento pari a +0,3%.

L'andamento dell'industria manifatturiera è più incoraggiante rispetto al 2017, infatti accanto a settori in diminuzione come l'"industria del legno" (-4,2%), la "ceramica e prodotti in terracotta" (-3,0%), il "tessile abbigliamento" (-2,4%) e il metalmeccanico (-2,2%), ci sono settori in netto sviluppo come la "manutenzione e riparazione" (+2,4%), la "fabbricazione di mezzi di trasporto" (+1,9%) e la "fabbricazione di carta e relativi prodotti" (+1,3%). Buono anche l'andamento dell'industria alimentare (+0,8%).

I settori del terziario invece sono quasi tutti positivi, con sensibili incrementi di imprese attive più evidenti nell'istruzione (+5,5%), nella "sanità e assistenza sociale" (+5,1%), nei "servizi di supporto alle imprese" (+3,7%) e nei "servizi di informazione e comunicazione" (+3,5%). Unico settore negativo risulta il commercio, che con una perdita di 239 imprese segna un -1,6%.

#### IMPRESE FEMMINILI

A Modena una impresa su cinque è guidata in maggioranza da donne imprenditrici: le imprese cosiddette femminili ammontano infatti a 14.066 al 31 dicembre 2018, con una variazione tendenziale del +0,1%, che indica stabilità rispetto al calo registrato nel totale imprese modenesi, -0,7%. Rimane invariato il tasso di femminilità, cioè il rapporto tra imprese femminili e totali, pari al 21,6%. Modena risulta così la quarta provincia in regione per presenza di donne nelle cariche imprenditoriali; al primo posto rimane da sempre Ferrara (23,0%), mentre Reggio Emilia registra il tasso più basso della regione (18,8%).

Nonostante la stazionarietà complessiva, vi sono andamenti molto differenti nei vari settori: quelli più dinamici risultano i "servizi alle imprese" (+3,0%), le costruzioni (+1,1%) e i "servizi alle persone" (+0,8%). In deciso calo invece il commercio (-1,9%) e l'agricoltura (-1,5%), mentre rimangono pressoché stabili le industrie manifatturiere (+0,1%) e l'"alloggio e ristorazione" (+0,2%).

Più nel dettaglio, all'interno dell'industria manifatturiera crescono le industrie alimentari (+5,4%), mentre il tessile abbigliamento è in calo (-1,1%); all'interno dei servizi continua la crescita dei "servizi di informazione" (+9,1%), di consulenza gestionale (+5,2%) e le "attività di supporto per le funzioni di ufficio" (+6,0%), infine gli "altri servizi alle persone" rimangono quasi stabili (+0,2%).

Nonostante queste variazioni, rimane pressoché costante la composizione per settori economici: al primo posto rimane il commercio con il 24,6% del totale, seguono i "servizi alle imprese" (21,6%) e l'agricoltura (14,7%). Le industrie manifatturiere raggiungono il 12,5%, mentre molto differente dal totale imprese modenesi è la quota nelle costruzioni: qui le donne raggiungono solamente il 3,9% delle imprese, mentre nel totale modenese le costruzioni rappresentano il 16,1%. D'altro canto le imprese rosa primeggiano nei "servizi alle persone" dove arrivano al 13,8%, mentre il totale Modena rimane al 6,2%.

Un'altra particolarità delle imprese femminili si riscontra all'interno dell'industria manifatturiera, dove sono concentrate soprattutto nel tessile abbigliamento (52,0%), nelle industrie alimentari (10,3%) e nella "fabbricazione di prodotti in metallo" (8,9%).

Le diverse forme giuridiche vedono salire soprattutto i consorzi (+6,7%) e le società di capitali (+4,2%), la cui quota rimane comunque molto inferiore alle imprese totali modenesi (20,7% e 26,4% rispettivamente). Sono in diminuzione le società di persone (-3,6%), le cooperative (-7,2%) e le ditte individuali (-0,3%), che rimangono comunque la forma giuridica preferita dalle imprese rosa (63,2%).

#### IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

Sono in aumento le imprese giovanili nell'ultimo trimestre dell'anno, i dati Infocamere registrano 4.827 imprese guidate da under 35 in provincia di Modena al 31/12/2018, contro le 4.720 al 30 settembre, con un incremento congiunturale pari al +2,3%. Tuttavia tale miglioramento non è stato sufficiente a rendere positivo l'andamento annuale, che vede una diminuzione totale di 166 imprese rispetto a dicembre 2017, portando la variazione tendenziale annua a -3,3%.

Tale fenomeno è dovuto in parte anche alla definizione stessa di impresa giovanile, con la quale si intende una azienda in cui la maggioranza dei soci è rappresentata da imprenditori con meno di 35 anni; da ciò deriva che all'inizio di ciascun anno si registra un calo fisiologico dovuto al fatto che molti imprenditori, superando la soglia dei 35 anni, non vengono più conteggiati; tuttavia nel corso del 2018 le iscrizioni di imprese giovanili non sono state sufficienti a colmare questo gap.

Nonostante ciò, Modena rimane la seconda provincia in Emilia-Romagna per numero di imprese gestite prevalentemente da giovani: la quota provinciale sul totale regionale è pari al 16%, mentre al primo posto rimane Bologna con il 20,1% del totale regionale e al terzo posto si piazza Reggio Emilia (14,9%). Per quanto riguarda il tasso di imprese giovanili sul totale imprese, Reggio Emilia risulta la provincia più "giovane" con una quota di imprese giovanili pari al 9,1% del totale, seguono Ferrara e Rimini (7,6%) e Modena (7,4%). La provincia con imprese più 'vecchie' risulta invece Forlì-Cesena con un tasso di imprese giovanili pari al 6,7%.

Tornando ai dati della provincia di Modena, si evince una diversa composizione settoriale tra le imprese giovanili e il totale imprese: tra le prime il settore più rappresentato risulta il commercio con il 24,8% di imprese, seguito dai servizi alle imprese (21,1%) e dalle costruzioni (18,9%). Tuttavia le differenze maggiori con il totale modenese si riscontrano nell'"alloggio e ristorazione" (10,9% giovanili e 6,0% totale imprese), nelle industrie manifatturiere (9,9% giovanili e 14,4% imprese totali) e in agricoltura (5,9% giovanili e 12,3% imprese totali).

Nel corso del 2018 vi sono settori che perdono un numero considerevole di imprese e altri in deciso aumento: ad esempio calano le costruzioni (-8,7%), il commercio (-6,6%), l'industria e l'"alloggio e ristorazione" (-4,4% entrambi), mentre aumenta maggiormente il numero di imprese nei settori dove i giovani sono meno rappresentati come i servizi alle persone (+8,5%) e l'agricoltura (+5,6%). Buono anche l'andamento dei servizi alle imprese (+1,5%).

Anche le imprese giovanili sono concentrate solo in alcuni settori dell'industria manifatturiera: nel tessile abbigliamento opera il 26,9% del totale manifatturiero, tale comparto risulta però in calo del 17,0%, nella fabbricazione di prodotti in metallo si trova il 24,2% delle imprese, mentre nella "riparazione e manutenzione" si arriva al 12,7%.

Infine le imprese giovanili sono ancora più concentrate rispetto a quelle femminili intorno all'impresa individuale. Infatti tale forma giuridica arriva al 72,6% del totale nelle imprese under 35, ma nel 2018 registra un calo del 4,5%, mentre nel totale Modena le ditte individuali rimangono al 52,8%. I giovani d'altro canto non prediligono le forme societarie, infatti le società di capitali sono solamente il 19,6% del totale (26,4% il totale Modena), e le società di persone rimangono addirittura al 6,1% del totale e sono in ulteriore calo nel 2018 (-10,3%). Le "altre forme" hanno le stesse proporzioni del totale provinciale.

## IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

In provincia di Modena al 31/12/2018 si registrano 7.767 imprese attive in cui la maggioranza delle cariche è ricoperta da stranieri. La movimentazione dell'anno origina un saldo positivo di 267 imprese ed un incremento tendenziale pari al +3,6%.

Sale così all'11,9% il tasso di imprenditoria straniera rispetto al totale modenese, uguale alla media regionale; tuttavia tale media risulta da quote molto differenti, infatti la percentuale maggiore si trova a Reggio Emilia (15,6%), mentre quella più bassa a Ferrara (8,8%).

La distribuzione per settori economici è molto diversa rispetto al totale Modena; infatti le imprese straniere si concentrano soprattutto nelle costruzioni (30,6%), percentuale quasi doppia rispetto al totale modenese (16,1%). Quota importante anche per il commercio (22,2%) e l'industria manifatturiera (17,5%), mentre risultano meno imprese nei "servizi alle imprese", con il 13,5% di imprese straniere contro il totale Modena pari al 23,0%, inoltre l'agricoltura non piace agli imprenditori stranieri, dove lavora solamente l'1,4% delle aziende, contro il 12,3% del totale modenese. Infine nell'alloggio e ristorazione sono il 9,7% le imprese gestite da stranieri, quota maggiore del totale Modena (6,0%).

Gli incrementi annui dei diversi settori sono tutti positivi, tuttavia spiccano alcuni dei comparti che hanno il numero più basso di imprese, come i "servizi alle persone" (+9,0%), i "servizi alle imprese" (+6,4%) e l'alloggio e ristorazione (+5,3%).

All'interno dell'industria manifatturiera, più della metà delle imprese straniere opera nel tessile abbigliamento (55,0%) con una crescita nel 2018 del 2,0%, al contrario delle imprese tessili totali della provincia che sono in contrazione. L'altra grossa quota del manifatturiero è rappresentata dalla fabbricazione di prodotti in metallo (21,5%, +6,6%), seguita dalla "riparazione e manutenzione" (5,7% del totale manifattura).

Nei servizi gli incrementi maggiori si riscontrano negli "altri servizi alla persona" (+10,8%), come parrucchieri, massaggiatori e pulizia locali, nella "riparazione di beni per la casa" (+8,8%) e nel magazzinaggio (+8,5%).

La forma giuridica prevalente delle imprese capitanate da stranieri è la ditta individuale; con questa forma operano più di due terzi delle imprese totali (77,8%), con una crescita annua del +2,2%; seguono le società di capitali (12,9%) che quest'anno hanno avuto un vero e proprio boom (+16,5%). Risulta invece poco rappresentata la forma giuridica "società di persone" (6,3%) che è anche l'unica in calo (-2,4%), mentre le "altre forme" sono residuali.

## TURISMO

La provincia di Modena è caratterizzata da 813 strutture ricettive, di cui il 27,6% è rappresentato da alberghi e il 72,4% da altre strutture, costituite sostanzialmente da bed & breakfast, che sono quasi la metà, da alloggi in affitto (29,5% delle "altre strutture") e in misura minore da agriturismi (13,6%). Residuale la presenza di campeggi, ostelli e rifugi alpini.

Tuttavia, nonostante la minor quota, sono gli alberghi ad offrire il maggior numero di camere (6.216 camere, il 65,6% del totale); si tratta in gran parte di alberghi di buona qualità, infatti ben il 48,2% di essi ha tre stelle.

La maggioranza dei 680.216 turisti che nel 2018 si sono recati a Modena ha alloggiato in alberghi (87,0%), mentre solamente il 13,0% si è rivolto alle altre strutture ricettive.

Nel 2018 gli arrivi sono aumentati del 2,8% rispetto all'anno precedente e i pernottamenti sono cresciuti in misura maggiore: ammontano a 1.618 mila, con una variazione percentuale pari al +5,9%. Sale così la permanenza media che diviene 2,4 giorni.

Riguardo alle motivazioni del soggiorno, il comune capoluogo e quelli limitrofi attirano visitatori interessati alla cultura e alla gastronomia (oltre che al business), l'Appennino richiama il turismo vacanziero propriamente detto, sia durante la stagione sciistica che d'estate, mentre i distretti produttivi sono meta di viaggi d'affari.

Analizzando più nel dettaglio le diverse zone della provincia, si può notare che il comune capoluogo è comunque quello più visitato, con 270.411 presenze turistiche pari al 39,8% delle presenze totali, seguito da Maranello (9,4%) e da Formigine (7,8%).

La maggioranza dei turisti che arrivano in provincia di Modena proviene dall'Italia (69,6%), in crescita del 2,2%, mentre il restante 30,4% proviene dall'estero, principalmente dall'Unione Europea, e in totale è in aumento del 3,6%.

#### GLI INDICATORI DI BILANCIO DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI

I risultati di bilancio delle società di capitali della provincia di Modena sono resi disponibili da Infocamere con riferimento all'ultimo bilancio depositato al Registro Imprese (esercizio 2017).

Considerando le imprese compresenti in banca dati, ovvero che hanno depositato sia il bilancio del 2017, sia quello del 2016, si possono effettuare confronti sui valori medi per impresa dei principali indicatori.

Il valore medio della produzione è risultato in aumento del 2,2% raggiungendo un importo pari a 3.150 mila euro nel 2017. Il valore aggiunto si è attestato sui 727 mila euro con un incremento dell'1,5%. Stessa variazione positiva anche per il risultato ante imposte, che supera i 145 mila euro nel 2017. Il risultato netto medio per impresa è di poco superiore a 97 mila euro e risulta in aumento del 11,5%.

Il R.O.E. (return on equity), che misura la capacità di remunerare il capitale di rischio dell'impresa, nel 2017 è risultato pari a 6,9%; il R.O.I. (remunerazione del capitale investito) è del 4,1% mentre il R.O.S. (margine di reddito operativo realizzato sulle vendite) si attesta sul 4,7%.

L'indicatore della capacità del capitale investito di generare vendite (capital turnover) è pari a 0,9 mentre l'indicatore di indipendenza finanziaria (proporzione di attivo finanziato attraverso capitale proprio) è del 35,8%.

#### CREDITO

In base ai dati della Banca d'Italia al 31 dicembre 2018 si registra in provincia di Modena un ammontare di depositi bancari pari a 20.687 milioni di euro, con un incremento del 3,4% rispetto alla stessa data del 2017. Riguardo agli impieghi, si evidenzia a dicembre 2018 un valore complessivo di 22.702 milioni, con una variazione del -10,3% in un anno.

Prosegue in provincia di Modena il trend decrescente degli sportelli bancari, che sono passati da 388 a dicembre 2017 ai 366 nello stesso mese del 2018, con una flessione del 5,7%. Negli ultimi 5 anni il calo è stato del 13,7%. Il numero di sportelli ogni 100 mila abitanti arriva a quota 52.

#### INNOVAZIONE

Alla fine del 2018 il numero di startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese di Modena ai sensi del decreto legge 179/2012, sono 136 e rappresentano una quota percentuale dell'1,39% sul totale nazionale pari a 9.758, e del 15,1% sul totale Emilia-Romagna di 903 startup. Il numero di startup presenti sul territorio modenese colloca Modena al 18° posto nella graduatoria provinciale nazionale.

Rispetto alla stessa data di tre anni prima si registra un aumento di 14 unità in valore assoluto: al 31 dicembre 2015 infatti risultavano 122 startup, anche se si è ridotta la rappresentatività che risultava del 2,37% sul totale Italia, mentre Modena era al settimo posto in graduatoria.

Si ricorda che possono ottenere lo status di startup innovativa le società di capitali costituite da meno di cinque anni, con fatturato annuo inferiore a cinque milioni di euro, non quotate, e in possesso di determinati indicatori relativi all'innovazione tecnologica previsti dalla normativa nazionale.

#### DIGITALIZZAZIONE – Le attività del PID Punto Impresa Digitale di Modena

Il 2018 ha rappresentato un anno di piena operatività del Punto Impresa Digitale di Modena. 246 imprese contattate, 115 diagnosi di maturità digitale online e in azienda, 617 mila euro di contributi concessi a 70 compagini imprenditoriali della provincia: questi sono soltanto alcuni dei numeri dell'attività 2018 del PID, finalizzata a promuovere e incentivare la trasformazione verso il digitale dei processi aziendali delle imprese modenesi.

Diversi inoltre gli eventi organizzati o a cui ha preso parte il PID nel 2018, anche allo scopo di entrare in contatto con le imprese e incentivare l'assessment guidato della maturità digitale (Zoom4.0) che consiste in una ricognizione approfondita dei processi produttivi al fine di fornire indicazioni sui percorsi di digitalizzazione in chiave Impresa 4.0 più opportuni da avviare. Questa analisi segue ed approfondisce le tematiche affrontate nel test di autovalutazione della maturità digitale SELF4.0 che tutte le imprese possono compilare online gratuitamente e in autonomia sul sito [www.puntoimpresadigitale.camcom.it](http://www.puntoimpresadigitale.camcom.it).

I risultati aggregati di Modena sono più che soddisfacenti: mostrano infatti una provincia proiettata verso le nuove tecnologie digitali, con indicatori ben superiori a tutte le medie di riferimento: regionale, Nord-Est, e nazionale.

Nel dettaglio: a Modena soltanto il 4% delle imprese che hanno eseguito il test è risultato "Esordiente", in quanto legato ad una gestione tradizionale dell'informazione e dei processi; il 34% è "Apprendista", utilizza cioè strumenti digitali "di base"; il 43% è "Specialista" vantando già una buona parte di digitalizzazione dei processi; l'11% è "Esperto" poiché applica con successo i principi dell'Impresa 4.0; infine l'8% è un "Campione" con un'ottima digitalizzazione dei processi e ricorso a tecnologie 4.0. In sostanza il 38% delle imprese modenesi coinvolte si colloca nelle prime fasi del processo di digitalizzazione e di adozione delle tecnologie della "new digital wave", mentre a livello nazionale tale quota percentuale sale al 60% e in Emilia-Romagna si attesta sul 53%.

In provincia è pari al 43% la quota delle imprese che ha intrapreso il cammino verso la digitalizzazione, ben al di sopra della media nazionale del 30% e regionale del 34%. Inoltre la quota di imprese modenesi realmente consapevoli e avanzate sul fronte delle tecnologie offerte da Industria 4.0 pari al 19% è pressoché doppia rispetto alla media italiana del 10% e ben superiore al 13% dell'Emilia-Romagna.

#### PRODOTTI TIPICI

Nell'anno 2018 si sono celebrati 15 anni di vita del marchio "Tradizione e sapori di Modena", creato dalla Camera di Commercio di Modena nel 2003 con l'obiettivo di tutelare i prodotti agroalimentari e gastronomici tipici del territorio, al di là di quelli che già vantano protezioni comunitarie quali DOP o IGP.

Nel tempo ha portato a raccogliere in un variegato "paniere" 26 eccellenze che spaziano dai prodotti spontanei della terra e del bosco a quelli coltivati, fino alle produzioni artigianali ed industriali, tutte caratterizzate da tipicità e radicamento nella cultura gastronomica modenese. Questa sorta di paniere è oggi così ampio e ricco che con i suoi prodotti si potrebbe comporre un menù completo della tradizione, dall'antipasto al dolce.

Al 31 dicembre 2018 erano 296 i produttori licenziatari del marchio, piccole e medie imprese della provincia di Modena che hanno scelto di impegnarsi per garantire al consumatore il rispetto della tipicità e della tradizione locale aderendo al Regolamento del marchio e rispettando i Disciplinari depositati per ogni prodotto.

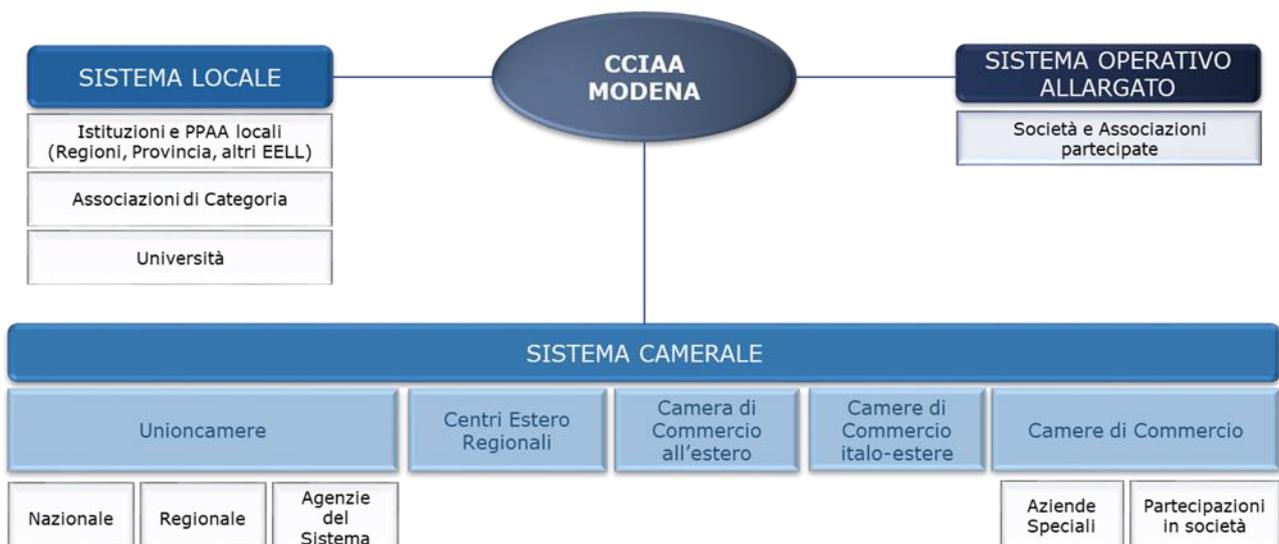
Nel 2018 si sono registrati 11 nuovi ingressi e 1 recesso. In tutti i 15 anni di storia del marchio sono 356 i produttori che hanno aderito e 60 quelli che hanno comunicato la loro rinuncia.

## I NOSTRI STAKEHOLDERS



## IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATA

Nel corso del 2018 l'azione della Camera di Commercio si è sviluppata all'interno di una vasta rete di relazioni nell'ambito della quale sono state articolate le strategie individuate e opportunamente rimodulate azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia infatti l'azione, incrementando l'efficacia e l'efficienza, mediante un dialogo privilegiato e la possibilità di ottenere sinergie nella gestione delle risorse.



## LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI DEL SISTEMA LOCALE

Una sinergia analoga a quella sviluppata nell'ambito del sistema camerale caratterizza nell'ordinario le azioni più significative di sviluppo dell'economia del territorio, mediante la condivisione con le istituzioni del sistema locale di una strategia unitaria per una gestione integrata.

Nel corso del 2018 sono state sviluppate le iniziative definite insieme con le altre istituzioni del territorio, in relazione alle quali la Camera aveva adottato la strategia ed impostato gli obiettivi del Piano della *performance* 2018-2020, o che, intervenute in corso d'anno, sono state colte come opportunità sulle quali sviluppare ulteriori azioni per raggiungere i risultati di cui viene dato conto in questa Relazione.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Accordo per sostegno internazionalizzazione PMI	MISE, UNIONCAMERE	ICE Agenzia, CCIAA, PROMEC
D1	301	Convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese dell'Emilia-Romagna	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D1	301	Gestione associata di un programma di incoming nel settore dell'automazione	CCIAA di Modena	Camera di commercio di Verona
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA di Modena	Camera di commercio di Reggio Emilia
D1	301	Accordo Carpi Fashion System	Comune di Carpi	CCIAA di Modena
D1	301	Healthcare made in Emilia-Romagna	Fondazione Democenter-SIPE	Camera di commercio di Modena
D2	401	Sviluppo e consolidamento attività del Punto Impresa Digitale	CCIAA di Modena	Associazione Compagnia delle Opere - CDO Emilia
D2	401	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D6	401	Imprendere a Modena: avvio d'impresa di nuove attività	IFOA	CCIAA di Modena
D6	402	Programma di attività volte a favorire il processo di crescita e sviluppo delle imprese	Fondazione Universitaria Marco Biagi	CCIAA di Modena
D4	402	Accordo di partenariato tra le CCIAA emiliano-romagnole, Unioncamere e IFOA per la presentazione e l'eventuale realizzazione di azioni congiunte a valere sui finanziamenti regionali di "Garanzia Giovani"	IFOA	CCIAA, UCER e IFOA
D4	402	Partnership sull'orientamento e sull'alternanza	Fondazione San Filippo Neri	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale, Provincia e 7 Comuni capo distretto
D4	402	Tavolo di coprogettazione per la standardizzazione dei percorsi di alternanza, con focus sui disabili	USR e UCER	CCIAA, USP, Istituti scolastici, Agenzia Regionale per il lavoro e Imprese
D4	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

Mapa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Protocollo d'intesa per favorire l'alternanza scuola-lavoro	CCIAA di Modena	USR Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena
D4	402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia di Modena	CCIAA, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
D4	402	Estate in alternanza	CCIAA di Modena	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
D4	402	Protocollo d'intesa per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità	CCIAA di Modena	Casa circondariale di Modena
D4	402	Protocollo di intesa autoimprenditorialità e maggiore occupabilità	Comune di Maranello	CCIAA di Modena
D4	402	Protocollo di intesa autoimprenditorialità e maggiore occupabilità	Comune di Formigine	CCIAA di Modena
D3	601	Marketing territoriale	CCIAA di Modena	Partner: Fondazione Cassa di Risparmio, Comune Modena - stakeholder: Associazioni e Consorzi interessati
D3	601	Tavolo di promozione della città	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Fondazione MEF, Museo Enzo Ferrari, Fondazione Luciano Pavarotti, Modenamoremio, Consorzio Festival della Filosofia, Modenatur, Unimore, Confindustria Modena, Confimi Emilia, Modenafiore srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena
D3	601	Turismo	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
D3	601	Consulta del Turismo	Provincia di Modena	47 COMUNI, Associazioni di categoria, Modenatur, APT, Fondazione CRMO, Valli del Cimone
D3	601	Accordo quadro per l'attuazione della Misura 19 del "Supporto allo sviluppo locale leader"	GAL MO RE	CCIAA MO, CCIAA RE e Associazioni di categoria
D5	700	MO.SSA. Mobilità Sistemica Sostenibile Aziendale	A.Mo Agenzia per la mobilità e il trasporto pubblico locale di Modena	Enti pubblici, Associazioni e Organizzazioni
D5	700	Food Bag	CCIAA di Modena	Comune Modena, AUSL, Hera, Associazioni di categoria, Consorzio Modena a Tavola, Associazioni dei consumatori
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA di Modena	Comune di Modena, 27 Comuni della provincia
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti Pubblici	Provincia, CCIAA e Comune Modena	CCIAA, AESS Modena, Provincia, Comune, Promo Scarl

Mapa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori	FIAIP di Modena	Associazioni di categoria e Autorità di P.S.
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
D6	801	Congiuntura	CCIAA di Modena	Associazioni di categoria
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza Regione Emilia-Romagna	Regione Emilia-Romagna	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER

#### *Accordo operativo per il sostegno all'internazionalizzazione delle PMI*

Nell'anno 2018 è stato siglato l'accordo operativo tra ICE-Agenzia, CCIAA di Modena e Promec per definire, nell'ambito delle rispettive competenze, forme di collaborazione per preparare le PMI ai mercati internazionali. Contestualmente all'accordo è stato definito il piano operativo per l'anno 2018.

#### *Convenzione con la Camera di commercio di Verona per la gestione associata di un programma di incoming nel settore dell'automazione*

Le Camere di commercio di Modena e di Verona hanno proseguito un percorso di collaborazione al fine di sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese dell'automazione dei rispettivi territori di competenza mediante l'impostazione di iniziative comuni. L'adesione alla convenzione ha previsto lo svolgimento di servizi associati, per il tramite dell'Azienda Speciale Promec, per la realizzazione di incoming per il settore meccanica/automazione, al fine di massimizzare l'impatto delle iniziative a supporto delle imprese per la preparazione ai mercati internazionali e il risparmio dei costi.

#### *Convenzione con la Camera di commercio di Reggio Emilia per lo sviluppo di azioni integrate in materia di export*

Le Camere di commercio di Modena e Reggio Emilia hanno avviato, dall'anno 2013, un percorso di collaborazione in tema di internazionalizzazione al fine di massimizzare l'impatto delle iniziative sulle imprese dei rispettivi territori di competenza. Nel 2018 è proseguita tale collaborazione mediante il rinnovo della convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese delle province di Modena e Reggio Emilia le cui iniziative sono state realizzate per il tramite dell'Azienda speciale Promec.

#### *Accordo con il Comune di Carpi per il supporto al progetto Carpi Fashion System*

La Camera di commercio di Modena ha siglato un protocollo d'intesa con il Comune di Carpi per l'attuazione di un piano di azioni per l'internazionalizzazione delle PMI del settore tessile-abbigliamento nell'ambito del progetto Carpi Fashion System

#### *Collaborazione con la Fondazione DemoCenter-Sipe e Associazioni di categoria per lo sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico*

Nell'anno 2018 l'Ente camerale ha rinnovato l'impegno nei confronti della Fondazione DemoCenter-Sipe per la gestione delle attività di trasferimento tecnologico; tale Fondazione è stata individuata quale Centro per l'Innovazione e il trasferimento tecnologico in possesso delle comprovate competenze che permettono di presidiare gli aspetti organizzativi (analisi di tempi e costi, analisi del ritorno di investimento) e gli aspetti tecnologici (individuazione di capacità tecniche, di partner di ricerca e di fornitori di tecnologia).

Il piano operativo 2018 della Fondazione Democenter-Sipe ha inteso rispondere a 2 obiettivi generali:

1. azioni mirate sul territorio finalizzate a supportare le imprese e le start up, principalmente delle filiere dei settori biomedicale e automotive/meccanica, nei percorsi di innovazione tecnologica: divulgazione e supporto alle opportunità di sviluppo, all'accesso ai finanziamenti nazionali ed internazionali e ai progetti di ricerca e di innovazione;

2. azioni di analisi e sviluppo dei servizi al territorio e alle imprese: fabbisogni delle imprese e scenari tecnologici, best practice nazionali ed internazionali, sviluppo e sperimentazione di nuovi servizi per le imprese ed enti, estensione del parco clienti.

Tutte le attività sono state fortemente orientate ad assicurare supporto all'innovazione per lo sviluppo locale e per le imprese del territorio.

#### *Sviluppo e consolidamento delle attività del Punto Impresa Digitale*

Nell'ambito delle attività dell'ufficio PID (Punto Impresa Digitale) finalizzato alla diffusione della cultura e della pratica digitale nelle micro, piccole e medie imprese, sono state attivate collaborazioni con Compagnia delle Opere – CDO Emilia e Fondazione Democenter-Sipe per il sostegno allo sviluppo e consolidamento del Punto Impresa Digitale (PID) e affiancamento ai Digital Promoter (DP), nonché per la realizzazione di attività comuni.

#### *Accordo quadro di collaborazione tra Camera di commercio di Modena e Fondazione Universitaria Marco Biagi*

Tale collaborazione strategica e progettuale è finalizzata alla realizzazione di un programma di attività volte a favorire il processo di crescita e sviluppo delle imprese, anche attraverso lo scambio di esperienze, strumentazioni e servizi comuni di supporto al mondo imprenditoriale del territorio modenese.

Nell'anno 2018 la Camera di commercio ha confermato il proprio supporto alle attività della Fondazione.

#### *Protocollo d'intesa tra CCIAA e USR Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena per favorire l'alternanza scuola-lavoro in provincia di Modena*

Tale protocollo si inserisce nell'ambito dei compiti in materia di alternanza scuola-lavoro e all'istituzione presso le Camere di commercio, a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016, del Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro previsto dall'art. 1, comma 41 della legge 107 del 13 luglio 2015 ("Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti").

In attesa che il Registro nazionale alternanza scuola-lavoro comprenda tutti i soggetti realmente disposti ad accogliere studenti in alternanza, stante la non obbligatorietà d'iscrizione per le imprese, il Protocollo d'Intesa tra la Camera di Modena e l'USR (Ufficio Scolastico Regionale) Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena prevede che la Camera possa concedere elenchi merceologici gratuiti fino a 1.000 occorrenze ai tutor scolastici che ne faranno richiesta e che l'Ufficio Scolastico Territoriale si impegni a fornire con periodicità annuale dati aggregati sui percorsi di alternanza effettuati in provincia di Modena.

Nel corso del 2018 sono stati effettuati (a gennaio e a dicembre) due invii massivi di pec, in collaborazione con Infocamere, al fine di incentivare le imprese ad iscriversi al Registro alternanza scuola-lavoro attraverso una procedura semplificata, con l'obiettivo di aumentare i possibili soggetti ospitanti e facilitare dunque il compito dei tutor scolastici nella predisposizione degli stage in alternanza.

Il 21 febbraio 2018 è stato organizzato dalla CCIAA, in collaborazione con IFOA, un corso di 8 h rivolto a tutor aziendali referenti per l'alternanza scuola lavoro con l'obiettivo di favorire un maggior coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei percorsi di alternanza .

Il 27 settembre 2018 è stato organizzato un seminario informativo rivolto a dirigenti scolastici, docenti referenti per l'alternanza e imprenditori presso la Camera di commercio di Modena per supportare scuole e imprese nel processo di graduale qualificazione dei percorsi di alternanza scuola lavoro, attraverso il programma di educazione imprenditoriale "Impresa in Azione" di Junior Achievement e un corso di formazione per la co-progettazione dei percorsi ASL, con focus particolare sulla valutazione delle competenze acquisite dagli studenti a conclusione dello stage.

### *Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza negli Istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena*

L'accordo di promozione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro ha come finalità la realizzazione di una adeguata tutela della salute e della sicurezza degli studenti durante lo stage in azienda.

L'accordo prevede in particolare che la Camera di Commercio svolga attività di promozione e supporto dell'alternanza grazie alla tenuta del Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro; che promuova presso le imprese i percorsi di alternanza anche attraverso specifici bandi.

### *Estate in alternanza*

A seguito della riforma delle province, che ha trasferito le competenze in materie di orientamento al lavoro alla Regione, la Provincia di Modena a partire dal 2015 non è più l'ente promotore del Lavoro Estivo Guidato. La Camera di commercio di Modena ha deciso di proseguire l'iniziativa trentennale finanziandola autonomamente per due anni (2015 e 2016), affidando l'incarico di matching studenti/imprese a IFOA.

Per aumentare il numero di studenti collocati in stage nel periodo estivo, la Camera di commercio, in accordo con l'USR – Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena e con i dirigenti scolastici degli ambiti 9, 10 e 11 anche nel 2018, così come nel 2017, ha riproposto una nuova modalità di attuazione dell'iniziativa denominata "Estate in alternanza", che è regolata da un apposito Protocollo d'intesa annuale sottoscritto dai soggetti coinvolti sopra indicati. Rispetto al Lavoro Estivo Guidato, le modifiche introdotte prevedono che il percorso estivo possa essere svolto soltanto in continuità con quello curricolare, al fine di consolidare l'esperienza formativa dello studente, nonché per assecondare le numerose richieste pervenute in tal senso da parte delle imprese e per semplificare la gestione degli abbinamenti affidandoli direttamente alle scuole.

L' "Estate in alternanza" è una particolare forma di alternanza scuola lavoro, riconosciuta come best practice a livello nazionale, realizzata durante il periodo estivo. L'esperienza è rivolta agli studenti della IV classe degli Istituti di istruzione secondaria di secondo grado, che si rendono disponibili a prestare la propria attività in stage presso aziende private, studi professionali o enti pubblici, per un periodo di 4 settimane da metà giugno a metà settembre, a fronte di una borsa di studio di 400 €. La Camera di commercio riconosce un contributo alle scuole per le ore aggiuntive svolte dai tutor scolastici per attivare i percorsi estivi e per il relativo monitoraggio. Nel corso del 2018 è stato possibile collocare in stage 418 studenti appartenenti a 26 scuole aderenti all'iniziativa.

### *Protocollo d'intesa con il Comune di Maranello per la realizzazione di azioni e progettualità di interesse comune*

A febbraio 2018 è stato rinnovato il Protocollo d'intesa tra Camera di commercio di Modena e il Comune di Maranello sottoscritto per la prima volta a marzo 2016, allo scopo di realizzare azioni e progettualità di interesse comune con l'obiettivo di sviluppare e promuovere il tessuto economico imprenditoriale, in particolare del territorio di competenza dell'amministrazione comunale, realizzare iniziative informative, divulgative ed eventi di orientamento rivolti ai giovani e ai cittadini impegnati nella ricerca attiva del lavoro.

### *Protocollo d'intesa con il Comune di Formigine per la realizzazione di azioni e progettualità di interesse comune*

Il 10 ottobre 2018 è stato sottoscritto il Protocollo d'intesa tra la Camera di commercio di Modena e il Comune di Formigine per realizzare insieme azioni e progettualità di interesse comune con i medesimi obiettivi individuati nel protocollo d'intesa sottoscritto con il Comune di Maranello.

Grazie a tale intesa, la CCAA ha predisposto un intervento sui fabbisogni occupazionali e sui profili più richiesti dalle imprese del territorio, che è stato illustrato da un funzionario camerale in occasione dell'incontro rivolto ad oltre 300 studenti di terza media delle Fiori, organizzato dal Comune di Formigine presso l'Auditorium Spira Mirabilis il 30 ottobre 2018, nell'ambito del progetto "Aziende a scuola", come previsto all'art. 5 del Protocollo d'intesa.

### *Progetto di Marketing territoriale*

Nel corso dell'anno 2018 la Camera di commercio ha valutato di procedere all'aggiornamento del progetto di Marketing territoriale della provincia di Modena mediante incarico alla società Mailander, che aveva realizzato un primo studio diversi anni prima.

Mailander ha provveduto all'aggiornamento richiesto in vista della realizzazione di un vero e proprio piano esecutivo di competenza del Comune di Modena.

### *Protocollo d'intesa tra CCIAA e Casa circondariale di Modena per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità*

La Casa circondariale di Modena ha chiesto la collaborazione della Camera di Commercio per l'organizzazione e lo svolgimento di lezioni sull'autoimprenditorialità da destinare ai detenuti a fine pena, con la finalità di rafforzare il percorso di reinserimento sociale e nel mondo del lavoro degli stessi.

Il Protocollo d'intesa, di durata triennale (2017-2020), intende regolare il servizio gratuito di primo orientamento all'autoimprenditorialità che i responsabili camerale dello Sportello Genesi svolgeranno presso l'Istituto penitenziario, con cadenza almeno annuale, a favore dei detenuti a fine pena.

### *Accordo quadro tra GAL e Camera di commercio di Modena e Reggio Emilia (Piano di Azione locale Leader 2014 – 2020)*

A fine anno 2015 è stato siglato accordo quadro tra GAL MO RE (Gruppo di Azione Locale Antico Frignano e Appennino Reggiano) e le Camere di commercio di Modena e Reggio Emilia al fine di condividere i contenuti della Proposta di Sviluppo Locale Leader 2014-2020 per l'Appennino Modenese e Reggiano.

Mediante tale accordo le Camere di Modena e Reggio Emilia si sono impegnate a mettere a disposizione in forma gratuita studi ed analisi economiche ed i propri servizi informativi in materia di nuove imprese, finanziamenti agevolati, internazionalizzazione, al fine di migliorare la qualità della progettazione delle azioni di intervento del GAL.

### *Patto di partnership per il Progetto "MO.SSA - Mobilità Sistemica Sostenibile, Aziende Amiche" dell'Agenzia per la Mobilità di Modena*

Il patto è stato sottoscritto con l'obiettivo di creare un sistema di "accreditamento" per quelle aziende che offrono ai propri dipendenti soluzioni innovative per ridurre il più possibile la percentuale di spostamenti casa-lavoro effettuati con automobile a singolo conducente e organizzano iniziative nella gestione della mobilità sistemica generata per motivi aziendali, come ad esempio: l'incentivazione dell'utilizzo del servizio pubblico collettivo (attraverso forme di sostegno economico o pre-pagamento di abbonamenti al mezzo pubblico), l'attivazione di servizi dedicati collettivi aziendali o interaziendali, la facilitazione alla creazione di equipaggi di car-pooling informale tra dipendenti, l'incentivo all'utilizzo della bicicletta anche attraverso piccoli interventi infrastrutturali e di servizi accessori (individuazione e organizzazione di aree di sosta per biciclette possibilmente coperte e protette, spogliatoi, ecc...).

Dal 26 febbraio 2018 le imprese possono candidarsi per l'accreditamento sul sito dedicato <https://www.mossamodena.it>.

Inoltre il 31 maggio 2018 è stato realizzato presso la Camera di commercio di Modena un seminario formativo sui temi oggetto della collaborazione fra gli enti sottoscrittori del patto di partnership Mo.S.S.A, che sono la CCIAA, A.Mo Agenzia per Mobilità di Modena, FIAB Modena, Legambiente, Legacoop estense Modena, Cna Modena e Confcooperative Modena, con focus sulle buone pratiche di mobility management di Tetrapak e di CNHI, sull'utilizzo della bicicletta nei percorsi casa-lavoro e negli spostamenti inter-aziendali e sull'utilizzo della leva fiscale per incentivare azioni di welfare aziendale e l'uso del trasporto pubblico.

Il 9 luglio 2018 la CCIAA ha ospitato un altro seminario, nell'ambito del progetto Mo.ssa, dedicato alla presentazione delle migliori opportunità di mobilità sostenibile esistenti per gli spostamenti casa-lavoro e lavoro-lavoro: bici elettriche, car-sharing, abbonamenti ai mezzi pubblici, flotte ibride ed elettriche, parking

intelligente, gestione amministrativa e riduzione delle spese; è stata una valida occasione per fornire un quadro dettagliato e completo sulle numerose possibilità presenti sul territorio per rendere più sostenibili gli spostamenti di dipendenti e collaboratori.

#### *Prevenzio.net*

Il servizio Prevenzio.net, nato nel 1997 e interrotto nel 2015 a causa di tagli legislativi, è stato riattivato nel 2016 tramite un protocollo di intesa tra la AUSL di Modena e la Camera di Commercio di Modena. Il 14 dicembre 2018 il servizio è stato rinnovato fino al 31/12/2021.

Si tratta di un servizio gratuito che ha la finalità di supportarle nella corretta applicazione delle normative in materia di igiene, salute e sicurezza sul lavoro, derivanti da un quadro di obblighi particolarmente complesso a seguito dell'evoluzione di normative sia nazionali che europee. Il servizio viene erogato in collaborazione con le Associazioni di categoria. Nel corso del 2018 sono pervenuti 51 quesiti, le cui risposte sono state fornite alle imprese richiedenti, garantendone l'anonimato e pubblicate sul sito camerale a beneficio della collettività.

#### *Osservatorio Appalti Pubblici della Provincia di Modena*

La Camera di Commercio di Modena ha aderito nel 2011 al protocollo d'Intesa, proposto dalla Provincia di Modena per dare continuità all'Osservatorio Provinciale Appalti pubblici, costituito nel 1999 e sottoscritto da varie istituzioni, enti, rappresentanze sindacali, imprenditoriali e di categoria.

Nell'anno 2018 è stato sottoscritto un nuovo protocollo d'intesa tra Camera di commercio, Promo scarl, Provincia di Modena, Comune di Modena e Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile (AESS) mediante il quale le parti hanno convenuto, a far data dalla sottoscrizione, la gestione e l'organizzazione dell'Osservatorio Provinciale Appalti Pubblici in capo ad AESS.

#### *Tavolo per la Legalità*

Nell'anno 2018 la Camera di commercio ha aderito, su proposta del Comune di Modena, al Tavolo per la legalità nell'ambito del progetto "Pubblico e privato per un territorio di legalità" di cui alla legge regionale 18/2016.

La creazione di un tavolo di coordinamento prevede la partecipazione di diversi soggetti istituzionali e del mondo economico, sociale e associativo al fine di condividere e attuare i contenuti della legge regionale nella realtà economica e sociale del territorio modenese.

#### *Rinnovo convenzione centro PIP (Punto d'Informazione Brevettuale)*

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha formulato una proposta di convenzione che prevede l'impegno della Camera di commercio a fornire assistenza sulla normativa relativa al deposito dei titoli di Proprietà Industriale a livello nazionale, europeo, comunitario e internazionale e sulla ricerca con banche dati brevettuali dei titoli di Proprietà Industriale (brevetti, marchi, disegni e modelli), oltre a garantire l'orientamento in materia di normativa nazionale anticontraffazione e l'organizzazione di incontri di informazione in materia di Proprietà Industriale. La Convenzione è stata stipulata nell'anno 2017 e ha una validità di 3 anni.

## IL SISTEMA OPERATIVO ALLARGATO

### *Le società e le associazioni partecipate*

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per la Camera di Commercio di Modena, uno strumento privilegiato attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993 secondo il quale "per il raggiungimento dei propri scopi le camere di commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società".

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. Queste operazioni si sono sviluppate in particolare nell'ambito degli obiettivi strategici "Sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico", "Marketing territoriale" e "Valorizzazione produzioni tipiche".

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 ha affidato anche nel 2018 le proprie attività formative in campo amministrativo, commerciale, economico, giuridico ed informatico e l'organizzazione della propria attività convegnistica.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Giustizia" 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.

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

La CCIAA di Modena detiene al 31.12.2018 partecipazioni di capitale sociale in 22 società (di cui 3, Retecamere s.c.r.l., Job Camere s.r.l. e Promo s.c.r.l., in liquidazione); il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 11.982.006,26 (cfr. intra).

La principale variazione intervenuta nel portafoglio delle partecipazioni nell'anno 2018 riguarda la svalutazione di Promo, registrata a fronte della quota a carico della Camera di commercio della perdita risultante dal bilancio 2018 e l'acquisizione della partecipazione in Promos Italia srcl, società in cui è stata conferita Promec, Azienda speciale della Camera di commercio.

## 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, l'Unione delle Camere di commercio, le Unioni Regionali, le Aziende Speciali, i Centri Esteri Regionali, le CCIAA italiane all'estero, le CCIAA italo estere, partecipazioni in infrastrutture e società.

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, sviluppa le proprie attività nell'ambito di un Sistema che favorisce la condivisione del *know-how* e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui gestione 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 camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale

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 dello stesso ambito geografico, 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.

### Unioncamere Nazionale

Nel 2018 Unioncamere ha rivestito un ruolo centrale in relazione alla realizzazione della riforma delle Camere di commercio disegmata dal D.Lgs. 196/2016.

Entro trenta giorni dall'entrata in vigore del decreto MISE di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio del 16 febbraio 2018, lo stesso Ministero, su proposta di Unioncamere, avrebbe dovuto ridefinire i servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di diretta competenza, e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali. Il decreto, che porta la data del 7 marzo 2019, è stato pubblicato il 30 aprile 2019.

La proposta di Unioncamere però aveva già prodotto una nuova mappa dei processi, entrata a regime a partire dal 2018. A tal proposito, anche nel 2018, è proseguita la collaborazione della Camera di Commercio di Modena con l'Unione Nazionale delle Camere di commercio in relazione ai vari ambiti di misurazione delle *performance* camerali, in particolare, oltre alla definizione della nuova mappatura dei processi, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la rivisitazione e l'aggiornamento del set di indicatori di benchmarking del sistema Pareto e delle metodologie utili al monitoraggio e alla misurazione dei costi standard e dei livelli di efficacia, efficienza e qualità raggiunti nelle Camere di commercio (mappatura dei processi e modello per la rilevazione dei costi), con l'obiettivo di:

- fornire a ciascuna Camera ed al sistema camerale nel suo complesso elementi utili alla determinazione dei costi dei processi/servizi ed alla definizione delle relative aree di ottimizzazione e di razionalizzazione, anche in un'ottica di benchmarking
- supportare la definizione di standard di costo e di servizio a livello camerale e nazionale, anche nell'ottica di ridefinire insieme con i Ministeri interessati i valori dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi erogati dalle Camere
- rilevare le dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) in ottica di associazione a livello sovra-camerale delle funzioni, guidando i percorsi di riorganizzazione sulla base di parametri anche di natura economica
- consentire la rilevazione puntuale di indici in grado di verificare la capacità di ciascun Ente e del sistema nel suo complesso di garantire, allo stesso tempo, il raggiungimento della *mission* e l'equilibrio economico finanziario
- fornire agli organi di governo camerale una base di dati essenziali a definire le proprie strategie di intervento.

### Unioncamere Regionale

Con l'Unione regionale dell'Emilia Romagna è da tempo consolidata un'attività in rete che vede coinvolte tutte le Camere di commercio della regione: il Progetto Network, la cui cabina di regia è rappresentata dal Comitato dei Segretari Generali. Le attività e i programmi vengono così coordinati e sviluppati sinergicamente, promosse iniziative congiunte, analizzate le problematiche comuni. Nel 2018 in particolare è proseguita la gestione associata di competenze e servizi, in un'ottica di contenimento dei costi, che ha riguardato gli Osservatori Innovazione, Agroalimentare, Imprenditoria femminile, Turistico e internazionalizzazione, il Sistema informativo per la competitività territoriale, l'assistenza in materia di aiuti di stato, la gestione del servizio legale, l'indagine congiunturale regionale, l'attività di internazionalizzazione, il coordinamento operativo regionale delle iniziative sul digitale (nell'ambito del progetto nazionale PID).

A queste attività, dal 2017, si sono affiancate quelle strettamente correlate ai due progetti regionali (Turismo e Internazionalizzazione), finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale autorizzato dal Ministro dello Sviluppo economico con decreto del 22 maggio 2017 per il triennio 2017-2019.

In particolare le azioni previste nell'ambito dei progetti coordinati dall'Unione regionale elencati sono:

- Internazionalizzazione:  
realizzazione dell'Osservatorio internazionale, del Laboratorio per l'Internazionalizzazione (una struttura innovativa di informazione, formazione continua, co-progettazione, concertazione, incontro che opera attraverso reti tematiche, rivolte all'internazionalizzazione, composte da imprese, associazioni imprenditoriali, fiere, università e piattaforme tecnologiche, banche), e programmazione di voucher per supportare le imprese nel processo di internazionalizzazione;

- Turismo:  
rappresentanza all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'APT Servizi srl (società in house provider della Regione e dell'Unione Regionale), presenza e partecipazione alle Cabine di Regia regionale e locali, sedi della concertazioni tra pubblico e privato, al fine di contribuire alla progettazione e al finanziamento di specifiche azioni di promo-commercializzazione turistica secondo le annuali "Linee Guida generali per la promozione e la commercializzazione turistica" approvate dalla regione Emilia-Romagna.

### **L'impatto del contesto (normativo e socio-economico) sulle strategie camerali e le variazioni intervenute**

La riduzione delle entrate da diritto annuale, così come previsto dalla Legge n. 114/2014 di conversione del D.L. n. 90/2014, ha imposto la necessità di operare scelte importanti in merito agli investimenti e agli interventi economici da finanziare.

La riduzione del 50% del diritto annuale dovuto per l'anno 2018 si è quantificata in una diminuzione delle entrate a tale titolo di quasi 8 milioni di euro rispetto all'anno di riferimento (2014); a fronte di ciò l'ente camerale ha cercato comunque di mantenere un discreto livello di risorse da riversare sul territorio, risorse incrementate del 29,25% in sede di aggiornamento del preventivo, proseguendo nel contempo - sul fronte organizzativo e gestionale interno - le azioni già intraprese di contenimento dei costi e di razionalizzazione delle spese di struttura.

Grazie al Decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 22 maggio 2017, è stato possibile incrementare, per il triennio 2017-2019 (ex art. 18, comma 10 del D.Lgs. n. 219/2016, di riforma delle funzioni e delle fonti di finanziamento delle Camere di commercio), la misura del diritto annuale del 20%, finalizzandolo alla realizzazione di specifici programmi e progetti, inseriti nelle politiche strategiche nazionali, come la Digitalizzazione d'impresa (progetto "Punto impresa digitale") ed i "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", o condivisi con le Regioni, come il progetto "Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole" che si inserisce nella Strategia Regionale di Innovazione per la Smart Specialisation della Regione Emilia-Romagna, ed il progetto "Promozione turistica e culturale integrata e di qualità".

Nelle pagine che seguono verrà sviluppata più in dettaglio l'articolazione degli obiettivi e dei relativi piani di azione.

## 2.2 L'amministrazione

### 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](mailto: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

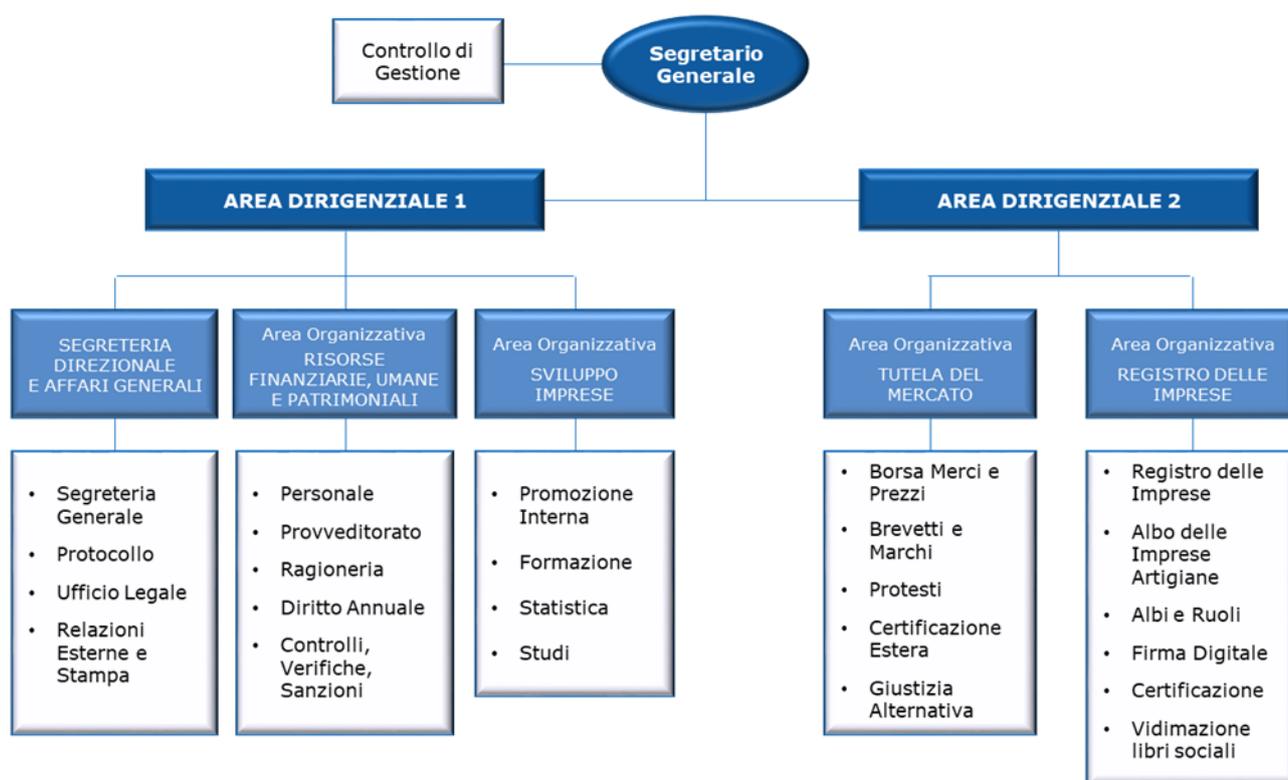
da lunedì a venerdì: 9.00 - 12.30 e 14.30 - 16.00

## IL CONTESTO INTERNO

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Al vertice della struttura è il Segretario Generale, al quale è affiancato, in posizione di “staff”, il controllo di gestione.

Nel 2018 la Camera di Commercio di Modena era strutturata in cinque aree organizzative, quattro delle quali affidate ad un dipendente assegnatario di posizione organizzativa ed una alle dirette dipendenze del dirigente, come di seguito rappresentato.



Si riportano di seguito gli schemi riepilogativi della organizzazione, valorizzati con il consuntivo delle risorse umane allocate nel corso dell’anno, stabili e flessibili, espresse in FTE (*Full Time Equivalent*). Sono stati inoltre rilevati (ma non valorizzati in misura FTE) i servizi esternalizzati.

### Segretario Generale

Uffici e funzioni alle dirette dipendenze del Segretario Generale (1,69 FTE stabili)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Controllo di Gestione	1,69		

## Area dirigenziale n. 1

(22,40 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Area Segreteria Direzionale e Affari Generali

(5,58 FTE stabili + 0 FTE flessibili + 0 servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Segreteria Generale	1,40		
Relazioni Esterne e Stampa	0,90		
Ufficio Legale	0,80		
Protocollo	0,98		
Attività Promozionale	1,50		

Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

(10,98 FTE stabili + 0 FTE flessibili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Ragioneria	2,80		X
Diritto Annuale	1,00		
Provveditorato	3,50		X
Logistica	0,50		X
Funzione Contrattuale	1,85		
Attività Sanzionatoria e funzioni metriche	1,33		

Area Sviluppo Imprese

(5,83 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Promozione Interna	3,23		
Formazione e Orientamento	0,50		X
Centro Studi e Statistica	2,10		

## Area dirigenziale n. 2 - Conservatore del Registro delle Imprese

(30,96 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Area Registro Imprese

(19,13 FTE + servizi/funzioni esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Registro Imprese	18,93		X
Firma Digitale	0,10		X
Certificazione	0,05		X
Vidimazione	0,05		X

Area Tutela del Mercato  
(11,83 FTE + servizi/funzioni esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Borsa Merci, Prezzi, Ambiente	1,77		X
Brevetti	2,60		
Protesti	0,35		
Ufficio Metrico	1,76		
Certificazione Estera	3,85		
Giustizia alternativa	1,50		

Nella tabella successiva sono riportati, in valore assoluto e percentuale, i dati relativi alla distribuzione del personale dipendente, ripartiti per le funzioni istituzionali individuate dal DPR 254/2005.

Tale dato consente di evidenziare le risorse umane che la Camera ha dedicato alle sue linee di attività essenziali negli anni rappresentati.

Funzioni istituzionali	2015		2016		2017		2018	
	Valore assoluto	Valore %						
Funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale	7,28	11,33%	7,11	11,43%	8,53	13,97%	6,78	12,31%
Funzione B: Servizi di Supporto	13,15	20,48%	13,16	21,14%	11,47	18,78%	10,15	18,44%
Funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	37,73	58,73%	35,98	57,83%	35,09	57,48%	32,29	58,66%
Funzione D: Studio, formazione, informazione e promozione economica	6,08	9,46%	5,98	9,60%	5,96	9,76%	5,83	10,59%
<b>TOTALI</b>	<b>64,24</b>	<b>100%</b>	<b>62,23</b>	<b>100%</b>	<b>61,04</b>	<b>100%</b>	<b>55,05</b>	<b>100%</b>

## DOTAZIONE ORGANICA

La Camera di commercio di Modena al 31/12/2018 conta 57 dipendenti di cui 2 di categoria dirigenziale, 18 di categoria D, 34 di categoria C, 2 di categoria B ed 1 di categoria A, 6 in meno rispetto al 2017 (tutti di categoria C).

I dipendenti in part-time sono 6, di cui 5 all'83,33% e 1 al 69,44%.

Il personale in ruolo è stabilmente al di sotto della dotazione organica approvata dalla Giunta con deliberazione n. 158 del 31.10.2002, che prevedeva un numero massimo di 108 dipendenti.

Al 31/12/2018 i dipendenti della Camera sono 57, con un'età media di 52 anni.

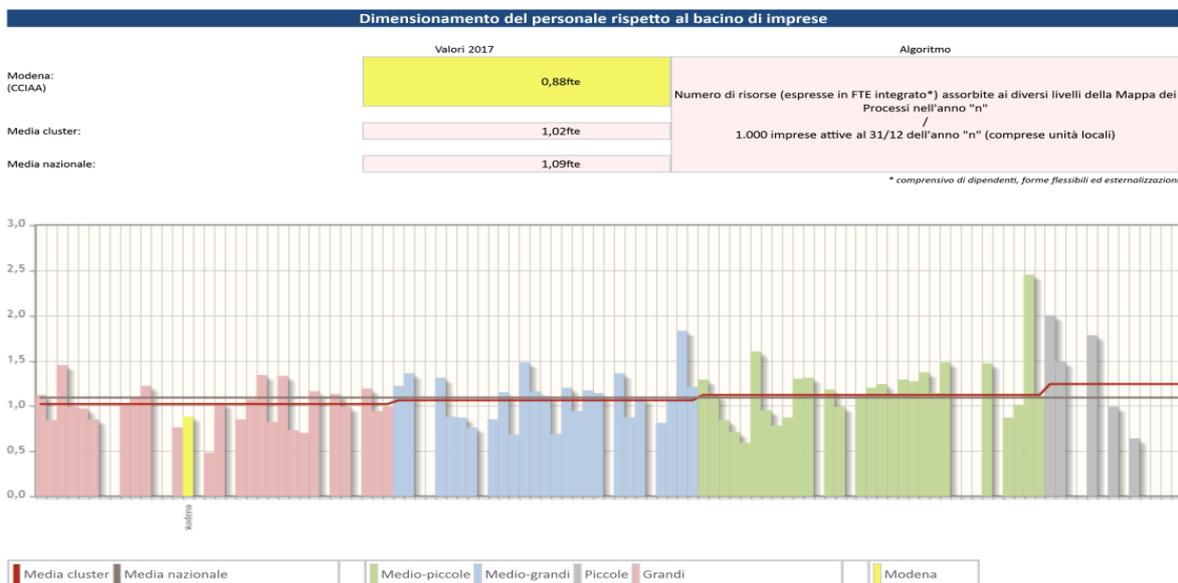
Come previsto dal D.Lgs. 219/2016 di riordino del sistema camerale, la dotazione organica della Camera è stata individuata con il Decreto ministeriale 16 febbraio 2018 in 65 unità, un numero di dipendenti superiore a quello presente già nel 2017.

Lo stesso decreto però vieta, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione, fino all'adozione, in sede di prima programmazione dei fabbisogni, degli atti di cui alla rideterminazione del contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, della dotazione organica, che tengano conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che saranno individuati ai sensi del comma 4 lett. a-bis) dell'articolo 18 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni. Nel corso del 2018 inoltre il personale è ulteriormente diminuito sino a raggiungere uno scarto negativo del 12,31% rispetto alla dotazione prevista.

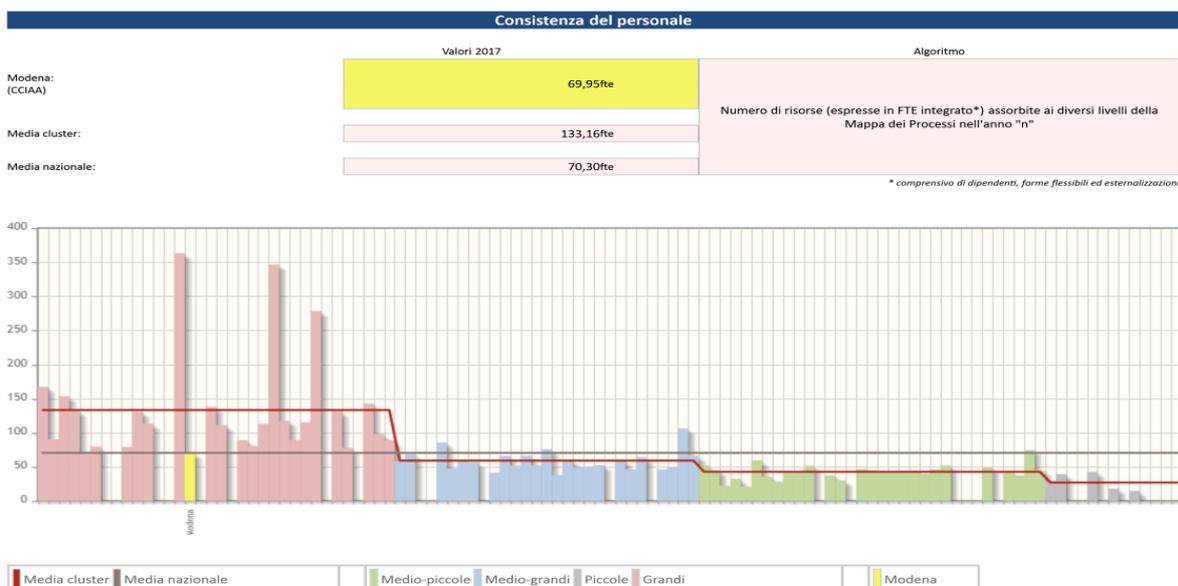
La costante "emorragia" ha portato negli ultimi anni a dover superare il tradizionale concetto di ufficio e quindi ad aggiornare la distribuzione delle funzioni, esternalizzando alcune attività prevalentemente esecutive. A seguito dei nuovi vincoli economici e finanziari, alcune di queste funzioni sono state progressivamente reinternalizzate, in attesa che si chiarifichi la situazione dell'assetto a regime del sistema camerale, al termine dell'iter di razionalizzazione del personale, così come previsto dal D.Lgs. 219/2016, che ha dato l'avvio alla riforma delle Camere di Commercio. La tabella che segue dà piena evidenza della riduzione di organico registrata negli ultimi anni (2013-2018).

Categoria	Pianta organica (Delibera n.158 del 31.10.2002)	Personale in servizio al 31.12.2013	Personale in servizio al 31.12.2014	Personale in servizio al 31.12.2015	Personale in servizio al 31.12.2016	Personale in servizio al 31.12.2017	Pianta organica (Decreto MISE 18.02.2018)	Personale in servizio al 31.12.2018
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1	1	1
Cat. D	34	21	20	20	19	18	27	18
Cat. C	63	46	43	41	41	40	33	34
Cat. B	4	2	2	2	2	2	2	2
Cat. A	4	1	1	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>57</b>

Tutto ciò ha comportato un significativo aggravio di lavoro per tutto il personale coinvolto (dipendenti ed esternalizzazioni comprese), come bene rappresenta il dimensionamento del personale della Camera di commercio di Modena (ultimo valore di benchmarking disponibile: al 31.12.2017) rispetto al bacino di imprese, che risulta infatti inferiore sia nel confronto con i valori standard della media nazionale che con quelli medi del cluster delle 20 Camere di commercio più grandi.



Lo confermano anche i dati sulla consistenza del personale, di gran lunga inferiore alla media delle Camere di commercio con un bacino di imprese analogo a quella di Modena (Camere grandi) e sostanzialmente equiparabile a quella delle Camere di commercio di dimensioni medio-grandi e medio-piccole (talvolta anche alle Camere di commercio più piccole).



Si evidenziano ulteriori elementi di analisi quali/quantitativi e relativi al benessere organizzativo:

#### Analisi caratteri qualitativi/quantitativa

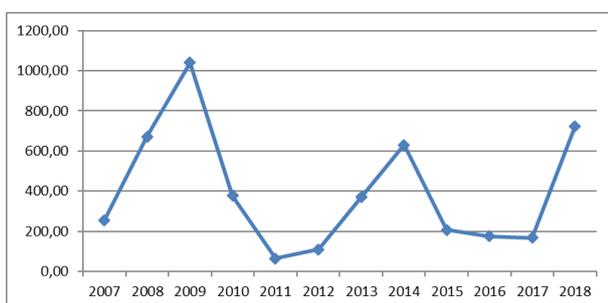
Indicatori	Valore										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Età media del personale (anni)	47	47	48	49	49	50	50	51	52	53	53
Età media dei dirigenti (anni)	52	53	54	48	49	47	48	49	50	51	52
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-3,4%	-1,2%	-2,4%	-4,9%	-6,4%	-1,4%	-5,6%	-2,9%	-1,5%	-3,1%	-9,5%
% di dipendenti in possesso di laurea	38,8%	40,5%	40,2%	39%	39%	38,6%	39,4%	40,6%	39,7%	39,3%	41,8%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	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	0/2	0/6

#### Analisi benessere organizzativo

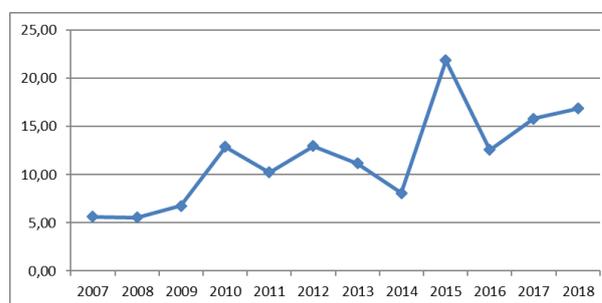
Indicatori	Valore										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Σ gg di assenza (escluso ferie) / Σ gg. lavorativi	5,6%	3,3%	4,5%	3,1%	3,9%	5,8%	4,2%	4,0%	4,5%	5,0%	4,8%
Tasso di dimissioni premature (rispetto al totale dimissionari)	16,7%	33,3%	100%	25%	50%	50%	0	0	0	50%	16,67%
Tasso di richieste di trasferimento (rispetto al totale dimissionari)	16,7%	0	0	0	50%	0	0	0	0	50%	0%
Σ gg. infortuni / Σ gg. Lavorativi	0,42%	0,02%	0,22%	0,01%	0%	0,13%	0,04%	0%	0%	0%	0%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale non dirigente	23.521	25.123	25.472	25.752	25.379	25.349	25.581	25.851	25.051	25.152	26.964
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale dirigente	143.530	144.212	148.013	155.859	187.346	158.644	141.126	141.126	141.126	141.126	141.126
% di personale assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Si riportano infine, nell'ambito delle informazioni relative allo sviluppo e alla gestione del personale, alcune tabelle relative alla formazione dei dipendenti. Alla necessità prevista dalla norma di contenere i costi destinati alla formazione, si è in parte fatto fronte incrementando la partecipazione a workshop e a formazione gratuita.

Oneri pro-capite impegnati per la formazione del personale



Numero ore pro-capite per corsi di formazione partecipate



## Risorse economiche impegnate

Nelle tabelle seguenti sono riportati, in valore assoluto e in valore percentuale (di composizione e di variazione sull'anno precedente), i valori di proventi ed oneri, in relazione al consuntivo dell'anno precedente, all'ultimo aggiornamento del preventivo e al consuntivo dell'anno oggetto di rendicontazione. Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che, dal consuntivo dell'anno precedente a quello oggetto di rendicontazione, hanno caratterizzato la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

Proventi	2016			2017			2018		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su 2015	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2016	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2017
Diritto Annuale	9.413.822,37	64,5	-7,99	8.587.257,58	61,8	-8,78	9.884.458,61	65,4	15,11
Diritti di Segreteria	4.329.919,45	29,7	2,09	4.235.193,52	30,5	2,19	4.353.007,80	28,8	2,78
Contributi, trasferimenti e altre entrate	643.136,34	4,4	27,59	893.523,88	6,4	38,93	664.789,31	4,4	-25,60
Proventi da gestione di beni e servizi	220.053,16	1,5	9,16	197.080,30	1,4	-10,44	221.362,84	1,5	12,32
Variazione delle rimanenze	-19.720,94	-0,1	-1,47	-11.329,95	-0,1	-42,55	-11.883,07	-0,1	4,44
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>14.587.210,38</b>	<b>100</b>	<b>-3,77</b>	<b>13.901.725,44</b>	<b>100</b>	<b>-4,70</b>	<b>15.111.785,49</b>	<b>100</b>	<b>8,70</b>

Oneri	2016			2017			2018		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su 2015	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2016	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2017
Personale	3.554.773,15	25,92	-3,57	3.519.440,45	26,79	-0,99	3.534.645,06	24,25	0,43
Funzionamento	4.189.019,71	30,55	-15,57	3.856.145,40	29,35	-7,95	3.969.556,17	27,23	2,94
Interventi economici	2.797.149,14	20,40	-35,97	2.448.734,71	18,64	-12,46	3.791.904,82	26,02	54,85
Ammortamenti e accantonamenti	3.171.719,81	23,13	-8,43	3.313.249,25	25,22	4,46	3.279.515,48	22,50	-1,02
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>13.712.661,81</b>	<b>100</b>	<b>-16,79</b>	<b>13.137.569,81</b>	<b>100</b>	<b>-4,70</b>	<b>15.111.785,49</b>	<b>100</b>	<b>10,95</b>

## Composizione del risultato di bilancio

Risultato gestioni	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi	2018 Valori consuntivi
Proventi correnti	14.587.210,38	13.901.725,44	15.111.785,49
Oneri correnti	13.712.661,81	13.137.569,81	14.575.621,53
Risultato Gestione Corrente	874.548,57	764.155,63	536.163,96
Proventi finanziari	57.397,01	50.358,27	132.155,58
Oneri finanziari	-0,01	-	-
Risultato Gestione Finanziaria	57.397,06	50.358,27	132.155,58
Proventi straordinari	173.320,17	1.853.371,05	924.995,53
Oneri straordinari	108.204,07	695.952,58	275.396,43
Risultato Gestione Straordinaria	65.116,10	1.139.418,47	649.599,10
Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-	-
Svalutazioni attivo patrimoniale	520.628,53	161.178,99	179.637,00
Differenze Rettifiche di valore Attività finanziaria	-520.628,53	-161.078,99	-179.637,00
<b>DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO</b>	<b>476.433,20</b>	<b>1.792.853,38</b>	<b>1.138.281,64</b>

Alle dinamiche economiche rappresentate sono correlate le dinamiche più propriamente finanziarie e patrimoniali, evidenziate dalle tabelle che seguono.

Il cash flow realizzato (la differenza di cassa tra le giacenze al 1° gennaio e al 31 dicembre dell'anno), minore rispetto ai valori degli anni precedenti ma pur sempre superiore ai 3 milioni, bene evidenzia, insieme con la realizzazione degli investimenti programmati, anche l'impegno della Camera di commercio di Modena ad effettuare i pagamenti dei propri fornitori entro 30 giorni (nel 2018 l'indice di tempestività dei pagamenti, calcolato ai sensi dell'art. 9 del D.P.C.M. 22.09.2014, si è attestato a -18,12 giorni).

Cash flow	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi	2018 Valori consuntivi
Disponibilità liquide al 01.01.anno	19.161.091,48	23.654.399,22	27.910.088,81
Disponibilità liquide al 31.12.anno	23.654.399,22	27.910.088,81	31.017.164,94
Totale cash flow	4.493.307,74	4.255.689,59	3.107.076,13

Indice di tempestività dei pagamenti	2016	2017	2018
$\Sigma$ giorni intercorrenti dalla data di scadenza di ciascuna fattura alla data del mandato di pagamento * $\Sigma$ importo dovuto per ciascuna fattura / $\Sigma$ importi pagati per fatture nel periodo di riferimento	-19,97	-19,78	-18,12

Il segno negativo indica in media ponderata (giorni\*importo dovuto) l'anticipo con cui sono state pagate le fatture rispetto alla scadenza dei 30 giorni.

## Investimenti effettuati nell'anno

Investimenti	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi	2018 Valori consuntivi
Software	-	-	29.250,72
Diritti d'autore	6.000,00	3.900,00	3.250,00
Altre immobilizzazioni immateriali	71.040,00	19.346,00	2.907,67
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>77.040,00</b>	<b>23.246,00</b>	<b>35.408,39</b>
Immobili	893,04	14.083,20	39.647,53
Impianti	10.011,66	1.578,87	53.757,38
Attrezzature non informatiche	2.005,77	2.914,88	6.340,63
Attrezzature informatiche	10.267,30	1.046,76	5.149,44
Arredi e mobili	2.698,64	21.703,29	5.441,20
Automezzi	-	-	-
Biblioteca	266,16	500,00	549,00
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>26.142,67</b>	<b>41.827,00</b>	<b>110.885,18</b>
Partecipazioni e quote	-	-	17.500,00
Prestiti e anticipazioni attive	-	-	-
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17.500,00</b>
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>103.182,67</b>	<b>65.073,00</b>	<b>163.793,57</b>

## Composizione degli Investimenti nello stato patrimoniale

Investimenti	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi	2018 Valori consuntivi
Software	11.646,39	4.899,21	28.824,27
Diritti d'autore	17.861,63	8.039,88	5.658,50
Altre immobilizzazioni immateriali	2.514.288,79	1.975.780,03	1.770.720,94
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>2.552.386,56</b>	<b>1.988.719,12</b>	<b>1.805.203,71</b>
Immobili	9.979.101,37	9.430.115,78	8.905.888,56
Impianti	125.076,39	86.371,29	102.465,63
Attrezzature non informatiche	22.235,28	18.823,93	18.708,33
Attrezzature informatiche	17.714,40	12.883,78	12.293,91
Arredi e mobili	623.793,18	633.639,53	629.842,49
Automezzi	-	-	-
Biblioteca	30.652,57	31.152,57	31.701,57
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>10.798.573,19</b>	<b>10.212.986,88</b>	<b>9.700.900,49</b>
Partecipazioni e quote	12.337.043,78	12.144.143,26	11.9872.006,26
Prestiti e anticipazioni attive	769.382,77	669.525,33	743.525,33
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>13.106.426,55</b>	<b>12.813.668,59</b>	<b>12.725.531,59</b>
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>26.201.788,18</b>	<b>25.015.374,59</b>	<b>24.231.635,79</b>

## Il Portafoglio delle Partecipazioni

Macro settore	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2018	% partec.	Valore nominale al 31/12/2018	valore contabile al 31/12/2018
301 - Internazionalizzazione	Promos Italia s.c.rl.	200.000,00	5,00	17.500,00	17.500,00
401 – Innovazione e trasferimento tecnologico	Fondazione Democenter-Sipe	974.719,00	39,70	387.011,94	323.621,32
401 – Innovazione e trasferimento tecnologico	Infocamere S.c.p.a.	17.670.000,00	0,27	47.048,70	72.643,42
401 – Innovazione e trasferimento tecnologico	Tecno Holding S.p.a.	25.000.000,00	0,44	110.837,50	953.902,92
401 – Innovazione e trasferimento tecnologico	TecnoServiceCamere S.c.p.a.	1.318.941,00	0,44	5.794,36	5.794,36
402 – Orientamento /Occupazione	IFOA	4.735.259,47	1,81	85.731,85	75.087,70
402 – Orientamento /Occupazione	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.	90.314.162,00	0,30	269.092,50	372.218,67
600 – Infrastrutture	Salt S.p.a.	160.300.938,00	0,02	36.816,00	36.816,00
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.	389.041,22	0,17	645,87	645,87
601 - Marketing territoriale	Ervet Spa	8.551.807,32	0,02	1.511,88	1.511,88
601 - Marketing territoriale	Isnart S.c.p.a.	348.784,00	1,40	4.881,00	4.881,00
601 - Marketing territoriale	C.R.P.V.	762.007,00	2,03	15.493,20	20.602,17
601 - Marketing territoriale	Modena Fiere S.r.l.	770.000,00	14,61	112.480,39	112.480,39
601 - Marketing territoriale	Promo s.c.r.l. in liquidazione	9.996.085,27	90,00	8.996.518,10	9.578.547,16
701 – Regolazione del mercato	Ecocerved s.c.r.l.	2.500.000,00	0,45	11.340,00	12.502,08
701 – Regolazione del mercato	B.M.T.I. s.c.p.a.	2.387.372,16	1,08	25.767,32	25.616,02
802 – Efficienza e qualità servizi	Ic outsourcing s.c.r.l.	372.000,00	0,16	598,85	594,58
802 – Efficienza e qualità servizi	Job Camere s.r.l. in liquidazione	600.000,00	0,18	1.083,97	1.339,00
802 – Efficienza e qualità servizi	Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione	240.991,35	0,08	202,88	0,00
802 – Efficienza e qualità servizi	Unioncamere Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000,00	16,20	19.440,00	97.763,11

## L'Azienda Speciale Promec

Le attività di "Internazionalizzazione" sono delegate dalla Camera di Commercio di Modena alla propria Azienda Speciale PROMEC. Nella seguente tabella sono riepilogati i dati dimensionali dell'Azienda Speciale ed il contributo (previsto ed effettivamente erogato) nel corso degli anni, dal 2013 al 2018. Di seguito sono inoltre esposti i valori economici degli ultimi anni di gestione dell'Azienda stessa.

Anno	Dipendenti al 31.12	F.T.E.	Contributo previsto	Contributo effettivo
2013	7	7,55	1.350.000	1.178.296,29
2014	7	6,44	700.000	756.949,23
2015	8	6,31	700.000	600.000,00
2016	6	6,04	550.000	500.000,00
2017	6	5,77	500.000	325.691,00
2018	6	5,93	450.000	450.000,00

Ricavi correnti	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Proventi da servizi	141.883,28	107.039,50	116.664,72	174.138,37
Altri proventi e rimborsi	117.681,85	76.924,07	56.017,72	33.254,55
Contributi regionali o da altri Enti pubblici	473.195,41	400.163,33	446.767,71	71.329,54
Altri contributi	-	-	-	-
Contributo della Camera di Commercio	600.000,00	500.000,00	325.691,00	450.000,00
<b>Totale ricavi correnti</b>	<b>1.332.760,54</b>	<b>1.084.126,90</b>	<b>945.141,15</b>	<b>728.722,46</b>

Costi correnti	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Organi istituzionali	20.509,79	21.231,38	18.778,47	19.657,74
Personale	301.333,46	308.164,64	303.413,51	309.671,68
Funzionamento	84.640,13	56.094,31	75.013,21	77.797,60
Ammortamenti e accantonamenti	306,34	233,66	142,00	58,00
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>406.789,72</b>	<b>385.723,99</b>	<b>397.347,19</b>	<b>407.185,02</b>
Spese per progetti ed iniziative	1.324.648,27	859.500,38	689.154,24	259.983,85
<b>Totale costi istituzionali</b>	<b>1.324.648,27</b>	<b>859.500,38</b>	<b>689.157,24</b>	<b>259.983,85</b>
<b>Totale costi correnti</b>	<b>1.735.939,43</b>	<b>1.266.290,10</b>	<b>1.074.878,23</b>	<b>667.168,87</b>

Determinazione disavanzo/avanzo economico d'esercizio	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Proventi correnti	1.748.919,60	1.332.760,54	1.084.126,90	728.722,46
Oneri correnti	1.735.939,43	1.266.290,10	1.074.878,23	667.168,87
Risultato della gestione corrente	12.980,17	66.470,44	9.248,67	61.553,59
Proventi finanziari	106,27	11,99	11,61	9,30
Oneri finanziari	-	-	-	-
Risultato della gestione Finanziaria	106,27	11,99	11,61	9,30
Proventi straordinari	29.457,37	3.104,43	315,53	45,35
Oneri straordinari	12.639,26	5.579,09	1.194,00	33,00
Risultato della gestione straordinaria	16.818,11	-2.474,66	-878,47	12,35
Avanzo economico d'esercizio	29.904,55	64.007,77	8.381,81	61.575,24

## 2.3 I risultati raggiunti

Il Programma Pluriennale 2014 – 2018 ha definito l’ambito di riferimento delle politiche camerali a medio e lungo termine, identificando 3 macro aree strategiche e 13 linee strategiche in grado di fare leva sui tratti distintivi dell’Ente e del sistema economico nel suo complesso.

	AREE STRATEGICHE	LINEE STRATEGICHE
Programma Pluriennale 2014 – 2018	COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	101 - INFORMAZIONE ECONOMICA
		301 – INTERNAZIONALIZZAZIONE
		401 - INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
		402 - ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE
		501 - SOSTEGNO AL CREDITO
	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	600 - INFRASTRUTTURE
		601 - MARKETING TERRITORIALE
		602 – VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE
		701 - VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO
	COMPETITIVITA' DELL'ENTE	702 - GIUSTIZIA
		801 - SEMPLIFICAZIONE PROCESSI
		802 - EFFICACIA ED EFFICIENZA
		803 - TRASPARENZA

Nelle successive sezioni del documento verrà dato conto in dettaglio del grado di attuazione della strategia delineata con la RPP 2018 e con il Piano della *performance* 2018-2020 (e successivi aggiornamenti di preventivo e budget 2018 che ne hanno incrementato le risorse non modificandone gli obiettivi) e delle metriche utilizzate per misurarne i risultati raggiunti. In questo paragrafo riportiamo solo alcuni elementi di sintesi utili per valutare i risultati raggiunti nel 2018.

E’ utile tenere presente l’articolazione dell’Albero della *Performance*, che si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:



e la relativa integrazione con i 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione individuati dalla delibera CIVIT 104/2010:

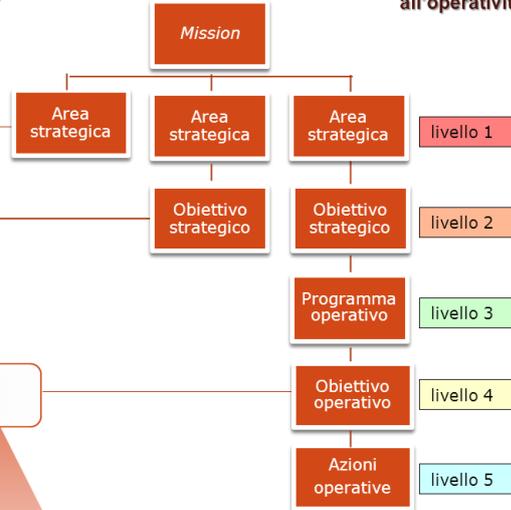
## Il modello integrato di analisi della Performance

### Gli ambiti di valutazione della Performance

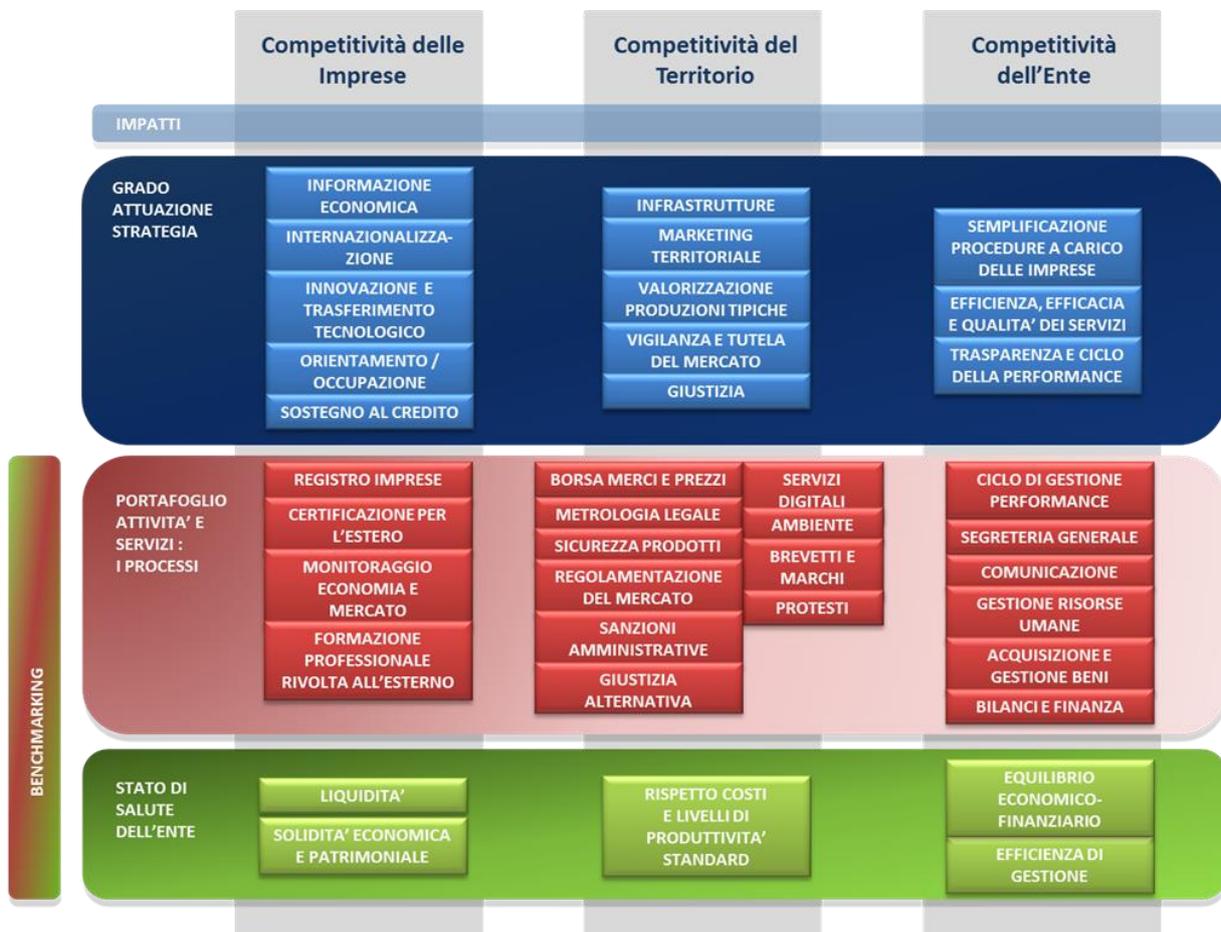
I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la performance.



### 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.





### Impatto realizzato nell'ambito delle aree strategiche

Indicatori proxy associati alle 3 Aree strategiche	Valore assoluto	Valore %
Indicatori con target raggiunto al 100%	10	90,91 %
Indicatori con target raggiunto in misura > 90,00 %	1	9,09 %
Indicatori con target non raggiunto	0	0 %
<b>Indicatori proxy totali associati alle Aree strategiche nel Piano della <i>performance</i> per il 3° anno (2018)</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>



### Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati

Obiettivi strategici	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi strategici con target 2018 raggiunti ( <i>performance</i> > 95%)	12	92,31 %
Obiettivi strategici con target 2018 raggiunti in misura inferiore a 95% e superiore a 60%	1	7,69 %
Obiettivi strategici con target 2018 non raggiunti ( <i>performance</i> < 60%)	0	0 %
<b>Obiettivi strategici totali individuati nel Piano della <i>performance</i> per il 3° anno (2018)</b>	<b>13</b>	<b>100,00 %</b>



### Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi pianificati

Obiettivi operativi	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi operativi con target raggiunti in misura superiore al 95%	70	97,22 %
Obiettivi operativi con target raggiunti in misura inferiore a 95% e superiore a 60%	2	2,78 %
Obiettivi operativi con target non raggiunti	0	0 %
<b>Obiettivi operativi totali individuati nel Piano della <i>performance</i></b>	<b>72</b>	<b>100,00 %</b>



## Stato di salute

In relazione allo "Stato di salute", si rappresenta di seguito l'andamento nell'anno di alcuni valori economico-strutturali e finanziari, specie in relazione ai medesimi valori preventivati:

Andamento delle risorse disponibili	A preventivo	A consuntivo	Risorse generate rispetto a quelle preventivate (%)
Proventi	15.045.815,16	15.111.785,49	+0,44 %

Andamento degli oneri sostenuti	A preventivo	A consuntivo	Oneri sostenuti rispetto a quelli preventivati (%)
Oneri per il personale	3.536.774,00	3.519.440,45	-0,06 %
Oneri per il funzionamento	4.361.729,12	3.969.556,17	-8,99 %
Ammortamenti e accantonamenti	2.995.000,00	3.279.515,48	+6,50 %

Andamento degli interventi promozionali	A preventivo	A consuntivo	% Interventi promozionali sostenuti rispetto a quelli preventivati
Interventi promozionali	4.211.775,91	3.791.904,82	-9,97 %

Risorse generate e oneri sostenuti nell'ambito delle diverse funzioni istituzionali	Funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale	Funzione B: Servizi di supporto	Funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del mercato	Funzione D: Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica
Proventi	6.373,17	8.036.296,85	4.578.258,73	373.934,25
Oneri per il personale	438.320,87	635.374,57	2.034.639,81	242.090,26
Oneri per il funzionamento	376.671,80	1.178.367,19	2.075.774,48	564.455,49
Ammortamenti e accantonamenti	44.518,59	2.652.997,38	40.648,08	564.455,49
Risultato gestione corrente	-853.138,10	3.584.134,88	655.239,16	-2.850.071,97

## 2.4 Le criticità e le opportunità

I servizi, le attività e le politiche di intervento in sostegno all'economia del territorio gestite dalla Camera di commercio sono state inevitabilmente condizionate dal contesto di persistente incertezza nel quale ci si è trovati ad operare anche nel corso del 2018, a seguito dell'approvazione del D.Lgs. 219/2016, in attuazione della L. 7 agosto 2015, n. 124, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", in cui all'art. 10 era prevista la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e dei finanziamenti delle Camere di commercio, di fatto non ancora giunta a compimento. Il decreto di Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio emanato l'8 agosto 2017, che aveva subito uno stop a seguito della sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017, è stato sostanzialmente riproposto a firma Calenda il 16 febbraio 2018, nonostante la mancata intesa con la Conferenza Stato-Regioni. Il TAR del Lazio ne ha peraltro ritenuto rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. dell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa, con riferimento al principio di leale collaborazione, tra Stato e Regioni in ordine alla definizione del riassetto degli Enti camerali, compresa la riscrittura delle loro circoscrizioni territoriali.

Il decreto inoltre che il Ministero dello Sviluppo Economico avrebbe dovuto emanare entro trenta giorni dall'entrata in vigore del Decreto Calenda - allo scopo di ridefinire i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali, è stato pubblicato solo il 30 aprile 2019, poco meno di due mese fa (Decreto MISE 7 marzo 2019).

A questo, peraltro, sempre nel 2018, avrebbe dovuto seguire, ai sensi dell'articolo 28, comma 2, del DL 90/2014, un ulteriore decreto di determinazione delle tariffe e dei diritti, fissati sulla base dei costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società degli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, e secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata. Siamo ancora in attesa di conoscerne valori e contenuti.

Preso atto pertanto dei proventi da diritto annuale rideterminati dal DL n. 90/2014, "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito in Legge con modificazioni dall'art. 1, L. 11 agosto 2014, n. 114 (che ha disposto la riduzione entrata concretamente in vigore nella percentuale del 35% per il 2015, del 40% per il 2016 e del 50% dal 2017 in avanti), in fase di pianificazione e programmazione (Preventivo 2018 e Piano della *performance* 2018-2020) si è necessariamente dovuto agire in modo estremamente prudentiale, riducendo, insieme con le risorse per i costi di struttura, anche quelle per gli interventi promozionali e gli investimenti strategici, attivando contestualmente nuove sinergie ed incrementando le collaborazioni già in essere con altri Enti e Istituzioni.

A ciò si aggiunga peraltro la presenza di misure restrittive della spesa sempre più pervasive che, se da un lato limitano le risorse disponibili (sia intermini economici che di risorse umane), dall'altro non limitano la spesa complessiva, dal momento che gran parte dei risparmi, ottenuti dalle misure in parola e avendo a riferimento l'importo dei costi sostenuti in anni con ben altre disponibilità, devono essere riversati a favore del Bilancio dello Stato.

Anche nel 2018, comunque, la Camera di commercio di Modena, razionalizzando e concentrando i suoi interventi in iniziative per le quali i soggetti economici del territorio e più in generale i propri stakeholders hanno dimostrato interesse, ha potuto valutare alcune opportunità, che hanno reso possibile lo sviluppo di ulteriori azioni e/o di incrementare i target precedentemente fissati quali obiettivi dell'Ente, destinando ulteriori risorse agli interventi economici per le imprese e ottenendo ritorni in termini di *performance* e risultati concreti ad ampio raggio.

In particolare, le risorse previste nel 2018 per i 4 progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale autorizzato dal Ministro dello Sviluppo economico del 22 maggio 2017 per il triennio 2017-2019, inseriti nelle politiche strategiche nazionali, come il "Piano Industria 4.0" (progetto "Punto impresa digitale") ed i "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", o condivisi con le Regioni, come il progetto "Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole" che si inserisce nella Strategia Regionale di Innovazione per la Smart Specialisation della Regione Emilia-Romagna, ed il progetto "Promozione turistica e culturale integrata e di qualità", sono state incrementate dal risconto passivo proveniente dal 2017, come da indicazioni della nota MISE 5 dicembre 2017 - Indicazioni operative relative alle funzioni istituzionali e alle operazioni di gestione connesse all'incremento delle misure del diritto annuale di cui al Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 22 maggio 2017".

Queste, come altre progettualità, hanno visto collaborare la Camera di commercio con Amministrazioni del territorio e altri organismi istituzionali e privati, favorendo sinergie rese possibili da obiettivi chiari e condivisi.

Tutta l'organizzazione camerale ha intensificato i propri sforzi per raggiungere gli obiettivi individuati in sede di pianificazione, di cui questo documento rendiconta i risultati, ed in particolare per:

- semplificare le procedure a carico delle imprese (Obiettivo Strategico 801)
- migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello (O.S. 802)
- attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della *performance* per promuovere la cultura della legalità ed il controllo sociale sull'azione amministrativa (O.S. 803)

Le criticità hanno quindi rappresentato al tempo stesso un'opportunità: la necessità di razionalizzare le risorse - anche se non si è riusciti a ridurre come previsto i costi energetici (cfr. obiettivo operativo 8023.00), si sono realizzati altri risparmi di funzionamento (in particolare grazie alla reinternalizzazione di alcuni servizi), senza venire meno all'attenzione sulla qualità dei servizi e alle esigenze del territorio, ha creato le condizioni per un'ottimizzazione dei processi e per meglio definire un ordine di priorità specie negli interventi promozionali.

Gli obiettivi di una maggiore efficienza e di una razionalizzazione della spesa – imposti dall'attuale contesto normativo e dal processo di riforma – non possono però essere perseguiti a detrimento del livello qualitativo dei servizi erogati a beneficio degli utenti, vera e propria ragion d'essere di qualsiasi organizzazione pubblica.

Per avere quindi il polso e la percezione di ciò che le imprese e gli utenti pensano di come opera l'Ente camerale si sono colte come un'opportunità le previsioni normative del D.Lgs. 74/2017 (Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) quando prevedono l'obbligo per le PA di valutare la propria *performance* anche da un punto di vista esterno, delineando in tal modo un collegamento più diretto tra la partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione della *performance* organizzativa.

- Il cittadino/utente viene considerato come un valutatore. L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 stabilisce, infatti, che la funzione di misurazione e valutazione è svolta, oltre che dagli OIV e dai dirigenti, anche "dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla valutazione della *performance* organizzativa".
- Il coinvolgimento degli utenti diviene parte integrante del processo di valutazione delle *performance*, dalla fase di progettazione del Sistema di misurazione e valutazione fino alla fase di misurazione e di valutazione dei risultati di *performance* organizzativa conseguiti dall'amministrazione, nonché nel momento della validazione della Relazione sulla *performance*: gli OIV devono tenere conto di tale aspetto valutativo in ogni momento del ciclo della *performance* (art. 14, e soprattutto comma 4-bis).

Come negli scorsi anni, si è continuato a realizzare specifiche indagini di customer satisfaction, interviste one-to-one di persona su supporto cartaceo (PAPI, Paper and Pen Interview) somministrate in particolare al termine di ogni corso di formazione gestito dall'azienda speciale Promec e di ciascuna iniziativa promozionale sviluppata nell'ambito dell'obiettivo strategico 301 – Internazionalizzazione (cfr. obiettivi operativi 3011.02 e 3011.03), raggiungendo risultati sempre più lusinghieri.

A queste, nel 2018, è stata affiancata una indagine più generale con lo scopo di valutare la percezione della qualità di tutti i servizi erogati dalla Camera mediante la compilazione da parte degli utenti telematici e di quelli presentatisi a sportello di un questionario on-line (CAWI, Computer Assisted Web Interview).

A seguito dei risultati emersi, è stato individuato un obiettivo specifico per il 2019 "802.A1.3 – Effettuare opportune azioni di miglioramento organizzativo e gestionale sulla base delle criticità emerse nell'ambito dell'indagine di *customer satisfaction* realizzata nel mese di dicembre 2018" (indicatori e target selezionati: Indice di soddisfazione overall servizi erogati agli utenti nelle diverse modalità  $\geq 52,54\%$  - valore raggiunto a dicembre 2018; N. azioni di miglioramento poste in essere identificate a seguito dei risultati emersi dall'indagine di *customer satisfaction*  $\geq 2$ ).

Si rappresenta di seguito il prospetto sintetico dei risultati emersi in relazione alla valutazione complessiva dei servizi usufruiti nel 2018.

PARTE 4 - VALUTAZIONE COMPLESSIVA									
Qual è il Suo giudizio complessivo sulla qualità dei seguenti servizi (rispondere in relazione a ciascuno dei servizi utilizzati nel 2018):									
	giudizi positivi	Utilizzo servizio	1	2	3	4	TOTALE NEGATIVI	TOTALE POSITIVI	
1. Certificazione Estero	63,51%	148	15,5%	20,9%	38,5%	25,0%	36,5%	63,5%	
2. Registro Imprese	63,56%	247	15,0%	21,5%	36,8%	26,7%	36,4%	63,6%	
3. Esami albi e ruoli	47,79%	136	19,9%	32,4%	35,3%	12,5%	52,2%	47,8%	
4. Sportello certificati, visure, vidima	72,43%	214	12,1%	15,4%	38,3%	34,1%	27,6%	72,4%	
5. Protesti	53,64%	110	10,9%	35,5%	34,5%	19,1%	46,4%	53,6%	
6. Firma Digitale	73,18%	220	10,0%	16,8%	34,1%	39,1%	26,8%	73,2%	
7. Carte tachigrafiche	49,47%	95	14,7%	35,8%	34,7%	14,7%	50,5%	49,5%	
8. Diritto Annuale	64,53%	172	12,2%	23,3%	42,4%	22,1%	35,5%	64,5%	
9. Attività Sanzionatoria	47,57%	103	21,4%	31,1%	35,9%	11,7%	52,4%	47,6%	
10. Servizi di Metrologia e vigilanza prodotti	47,13%	87	24,1%	28,7%	36,8%	10,3%	52,9%	47,1%	
11. Marchi e Brevetti	50,50%	101	23,8%	25,7%	35,6%	14,9%	49,5%	50,5%	
12. Borsa Merci, Prezzi e Ambiente	41,38%	87	21,8%	36,8%	34,5%	6,9%	58,6%	41,4%	
13. Mediazione - Conciliazione – Gestione crisi da sovraindebitamento	36,67%	90	25,6%	37,8%	30,0%	6,7%	63,3%	36,7%	
14. Arbitrato	36,59%	82	29,3%	34,1%	32,9%	3,7%	63,4%	36,6%	
15. Statistica e Informazione Economica (ivi compresa l'elaborazione di elenchi)	43,75%	96	18,8%	37,5%	36,5%	7,3%	56,3%	43,8%	
16. Promozione e Servizi alle Imprese	43,59%	117	23,9%	32,5%	32,5%	11,1%	56,4%	43,6%	
17. Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	40,00%	100	23,0%	37,0%	31,0%	9,0%	60,0%	40,0%	
18. Servizi per l'internazionalizzazione	43,69%	103	25,2%	31,1%	31,1%	12,6%	56,3%	43,7%	
19. Servizi per la digitalizzazione	43,16%	95	21,1%	35,8%	31,6%	11,6%	56,8%	43,2%	
20. Servizi di promozione dei prodotti tipici	38,55%	83	22,9%	38,6%	26,5%	12,0%	61,4%	38,6%	
21. Corsi di Formazione	49,59%	121	19,0%	31,4%	34,7%	14,9%	50,4%	49,6%	
22. Relazioni Esterne	43,02%	86	20,9%	36,0%	36,0%	7,0%	57,0%	43,0%	
23. Gestione sale camerali	48,31%	89	15,7%	36,0%	33,7%	14,6%	51,7%	48,3%	
24. Gestione contratti forniture	37,04%	81	24,7%	38,3%	29,6%	7,4%	63,0%	37,0%	
25. Gestione pagamenti (fatture passive, contributi promozionali e rimborsi)	46,24%	93	20,4%	33,3%	37,6%	8,6%	53,8%	46,2%	

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1 Albero della performance

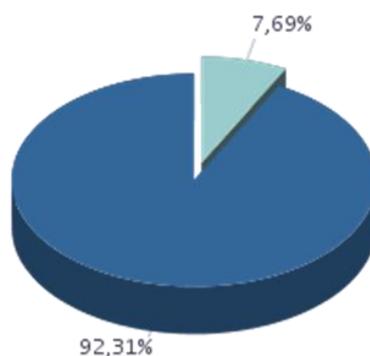
Si riporta di seguito la rappresentazione visuale sintetica e d'insieme della performance conseguita dalla Camera di Commercio nel 2018. In sostanza viene proposta, nella modalità già utilizzata nel Piano della performance 2017-2019, attraverso la quale si rappresentano i nessi tra le aree strategiche, gli obiettivi strategici, i programmi e gli obiettivi operativi (link al documento), la visualizzazione quantitativa degli obiettivi raggiunti secondo la segnaletica del "semaforo". Non sono qui visualizzati i programmi, in quanto, rappresentando esclusivamente possibili sviluppi operativi, sono privi di indicatori e target.

Aree Strategiche (A.S.)		Obiettivi Strategici (O.S.)				Obiettivi Operativi (O.O.)					
Denominazione	Performance Aree Strategiche	Codice O.S.	Performance O.S.	Livello di assorbimento risorse promozionali dedicate a O.S.	Numero O.O. discendenti da ciascun O.S.	Performance Obiettivi Operativi					
1 - Competitività delle Imprese	 98,79%	101	 100,00%	 100,00%	12	11		1			
		301	 100,00%	 99,20%	5	5					
		401	 91,12%	 86,29%	7	7					
		402	 100,00%	 99,98%	3	3					
		501									
2 - Competitività del Territorio	 100,00%	600	 100,00%	 nessuna risorsa	1	1					
		601	 100,00%	 59,22%	2	2					
		602	 98,08%	 100,00%	5	5					
		701	 100,00%	 100,00%	9	9					
		702	 100,00%	 nessuna risorsa	2	2					
3 - Competitività dell'Ente	 100,00%	801	 100,00%	 nessuna risorsa	2	2					
		802	 100,00%	 91,34%	15	14		1			
		803	 100,00%	 nessuna risorsa	9	9					
<b>TOTALI</b>	 99,60%	13	 96,69%	 90,03%	72	70		2		0	

-  Performance >= 95%
-  Performance compresa tra 60% e 95%
-  Performance <= 60%

### Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati

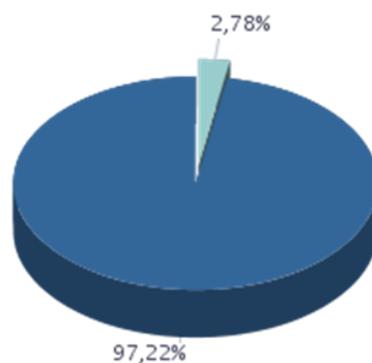
N° Obiettivi Strategici con target 3° anno raggiunto	N° Obiettivi Strategici con target 3° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
12	1	95,00%	13



■ Obiettivi Strategici non raggiunti ■ Obiettivi Strategici raggiunti

### Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati

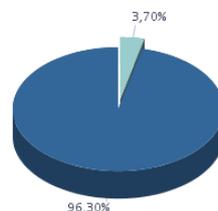
N° Obiettivi Operativi con target raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
70	2	95,00%	72



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

**Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati  
Area Strategica 1 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE**

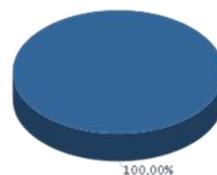
N° Obiettivi Operativi con target 3° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 3° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
<b>26</b>	<b>1</b>	<b>95%</b>	<b>27</b>



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

**Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati  
Area Strategica 2 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**

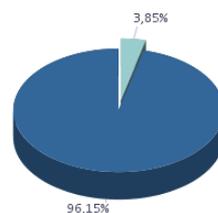
N° Obiettivi Operativi con target 3° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 3° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
<b>19</b>	<b>0</b>	<b>95%</b>	<b>19</b>



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

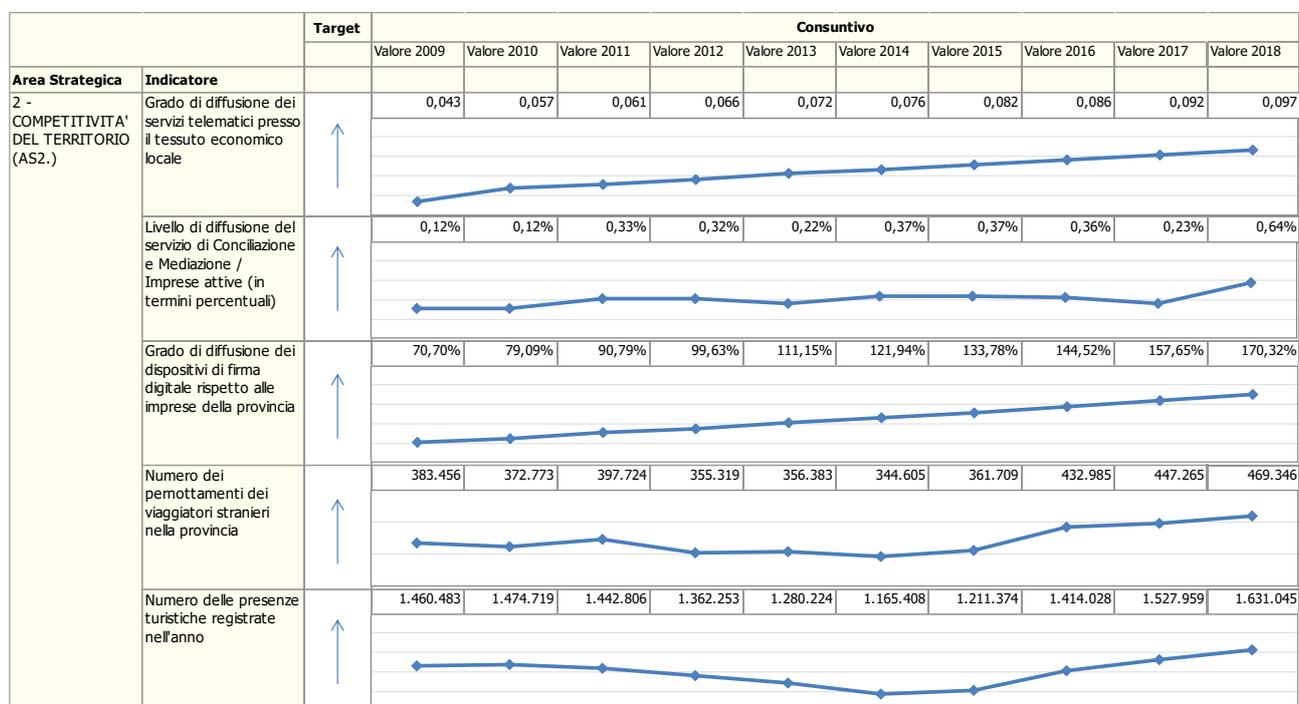
**Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati  
Area Strategica 3 COMPETITIVITA' DELL'ENTE**

N° Obiettivi Operativi con target 3° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 3° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
<b>25</b>	<b>1</b>	<b>95%</b>	<b>26</b>

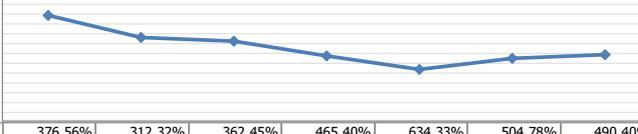
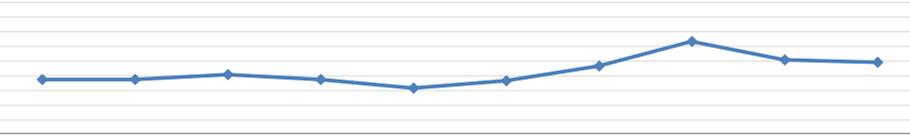
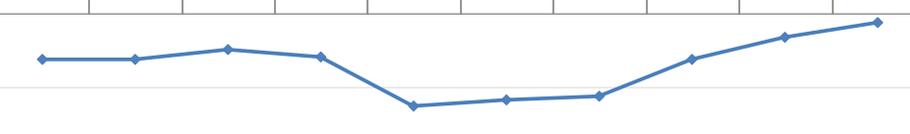


■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

Si rappresenta quindi l'andamento degli indicatori più significativi, individuati nell'ambito delle aree strategiche, per visualizzare a livello segnaletico il possibile impatto prodotto dalla strategia messa in essere dalla Camera di Commercio, con il programma pluriennale 2014-2018, definito in continuità con il precedente programma pluriennale. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti degli eventi che hanno colpito la provincia (sisma dal 20 maggio 2012 in avanti, alluvione e tromba d'aria nei primi mesi del 2014).



Si segnala che i dati del 2018 relativi al turismo sono dati provvisori, in fase di validazione da parte dell'ISTAT

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo										
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	↓	n.d.	n.d.	n.d.	21,63	17,17	16,36	13,28	10,55	12,96	13,60	
	Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	↑	371,52%	373,31%	409,22%	376,56%	312,32%	362,45%	465,40%	634,33%	504,78%	490,40%	
	Indicedi liquidità (quick ratio)	↑	266,38%	333,45%	364,34%	319,32%	269,52%	319,55%	407,96%	572,44%	463,95%	453,53%	
	Margine di struttura primario	↑	169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	143,73%	168,99%	184,04%	194,69%	
	Margine di struttura secondario	↑	200,44%	200,64%	204,84%	198,26%	158,20%	160,45%	159,63%	185,33%	203,08%	221,29%	

### 3.2 Obiettivi strategici

In linea con quanto già esposto nella Relazione Previsionale e Programmatica 2019 (che monitora, nel corso dell'anno precedente quello a cui si riferisce, l'andamento degli obiettivi in essere) e soprattutto nella Relazione sui risultati 2018, si evidenzia di seguito il grado di attuazione della strategia delineata con la RPP 2018, misurato mediante gli indicatori associati ai diversi livelli dell'albero della *performance*.

Nelle tabelle che seguono sono rappresentati e valorizzati gli indicatori selezionati per misurare i vari ambiti di valutazione, il peso a ciascuno di essi attribuito, il valore di riferimento che si prevedeva di raggiungere nel 2018 (target), il valore effettivamente raggiunto nel 2018 (consuntivo), la *performance* realizzata - il rapporto cioè tra consuntivo e target -, in relazione a ciascun indicatore e all'intero obiettivo. Le tabelle di dettaglio sono precedute da schemi di sintesi.

**IMPATTO** (1° livello: Aree Strategiche – vista triennale, con prospettiva di medio-lungo termine)

Nel Piano della *performance* relativo al triennio 2018-2020 sono stati utilizzati alcuni indicatori, non ancora di *outcome*, ma di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili - come valori di riferimento nel medio-lungo termine - ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati.

-  Performance >= 95%
-  Performance compresa tra 60% e 95%
-  Performance <=60%

Area Strategica	Performance	
	Valore	Valutazione
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1.)	98,79 %	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2.)	100,00 %	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)	100,00 %	

Obiettivi	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1)						98,79%
	Imprese cessate/ Imprese attive	0,33	<= 7,50%	7,35%	100,00%	
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,33	>= 6,80%	6,55%	96,38%	
	Variazione % rispetto allo stato dell'export provinciale	0,33	>= 1,40%	2,33%	100,00%	

Obiettivi	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2)						100,00%
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	0,50	>= 150,00%	170,32%	100,00%	
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>= 9,50%	9,78%	100,00%	

Obiettivi	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)					100,00%
Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<= 18,00	13,60	100,00%	
Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,20	>= 90,00%	95,83%	100,00%	
Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	0,15	>= 325,00%	490,40%	100,00%	
Indice di liquidità (quick ratio)	0,15	>= 250,00%	453,53%	100,00%	
Margine di struttura secondario	0,15	>= 135,00%	221,29%	100,00%	
Margine di struttura primario	0,15	>= 130,00%	194,69%	100,00%	

## ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA (2° livello: Obiettivi Strategici – vista triennale)

Agli Obiettivi strategici dell'Albero della *performance* sono stati associati indicatori - alcuni di risultato, specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione; altri di tipo proxy, utili a valutare in via indiretta il grado di attuazione della strategia -, con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, soprattutto in relazione al triennio di riferimento del Piano della *performance*, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese.

	Performance Obiettivi	
	Valore	Valutazione
<b>1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>		
101 - Incrementare disponibilità dell'informazione economica e previsionale, quale garanzia di equilibrio del mercato	100,00 %	🟢
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	100,00 %	🟢
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico	91,12 %	🟡
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	100,00 %	🟢
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi	100,00 %	🟢
<b>2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>		
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	100,00 %	🟢
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	100,00 %	🟢
602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	98,08 %	🟢
701 - Incrementare l'attrattività territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	100,00 %	🟢
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia	100,00 %	🟢
<b>3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>		
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese	100,00 %	🟢
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	100,00 %	🟢
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della <i>performance</i> , per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	100,00 %	🟢

## 1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
101 - Incrementare la Disponibilità dell'informazione economica e previsionale, quale garanzia di equilibrio del mercato						100,00%
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	50,00	>=	4,00	1,49%	100,00%
	Pubblicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	50,00	>=	450	485	100,00%
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi						100,00%
	Fatturato export provinciale	33,33	>=	12.000.000.000€	12.956.962.833€	100,00%
	Partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nell'anno	33,33	>=	600	676	100,00%
	Rispetto dei tempi di evasione/rilascio delle richieste di documenti a valere per l'estero	33,34	>=	100,00%	100,00%	100,00%
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico						91,12%
	Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	33,33	>=	1,66%	1,70%	100,00%
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	33,33	>=	6,50%	6,55%	100,00%
	Incidenza percentuale del numero di start-up innovative iscritte al 31/12 nella sezione speciale nel Registro Imprese di Modena rispetto al totale nazionale	33,34	>=	1,90%	1,39%	73,35%
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro						100,00%
	N. studenti coinvolti nelle iniziative camerali di orientamento e di alternanza scuola-lavoro nell'anno n	50,00	>=	1.200	1.805	100,00%
	N. soggetti ospitanti iscritti al RASL	50,00	>=	100	1.271	100,00%
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi						100,00%
	Protesti / Imprese attive	50,00	<=	9,00%	5,75%	100,00%
	Fallimenti/ Imprese attive	50,00	<=	0,28%	0,25%	100,00%

## 2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio						100,00%
	Numero Istituzioni e altri soggetti coinvolti nell'anno dalla Camera di Commercio per azioni comuni	1,00	>=	4	4	100,00%
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale						100,00%
	Presenze turistiche registrate	0,50	>=	1.180.000,00	1.631.045,00	100,00%
	Numero presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno	0,50	>=	350.000,00	469.346,00	100,00%
602 – Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico						100,00%
	Imprese agroalimentari con certificazione Tradizione e Sapori (dato stock)	0,50	>=	270	286	100,00%
	Prodotti tutelati dal marchio camerale Tradizione e Sapori	0,50	>=	26	25	96,15%
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato						100,00%
	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	0,25	>=	86,00%	97,80%	100,00%
	Tempo medio evasione istanze cancellazione protesti	0,25	<=	9,00	4,60	100,00%
	Aggiornamento e pubblicazione settimanale dei listini prezzi, conformemente alle quotazioni rilevate dalla Borsa Merci e/o dalle CUN quando istituite	0,25	>=	100	100	100,00%
	Diffusione delle visite metrologiche di controllo e di vigilanza sui prodotti effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	0,25	>=	1,25%	7,62%	100,00%
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia						100%
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione (in termini percentuali)	0,33	>=	0,20%	0,64%	100,00%
	Tempi medi di avvio delle mediazioni (nomina mediatore e convocazione delle parti)	0,33	<=	5,00	4,08	100,00%
	Tempi medi per la nomina del gestore per le procedure di sovraindebitamento	0,33	<=	10,00	5,34	100,00%

### 3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese						100,00%
	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	0,50	>=	6.500	8.144	100,00%
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>=	8,60%	9,78%	100,00%
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello						100,00%
	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<=	18,00	13,60	100,00%
	Completamento fase di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati nell'anno sulla base degli indicatori di processo Pareto e la mappatura dei processi camerali validata	0,20	=	100,00	100,00	100,00%
	Completamento fase di analisi dei trend camerali e del <i>benchmarking</i> di costi, produttività e qualità dei servizi erogati (fonte: dati pubblicati indicatori Pareto)	0,20	=	100,00	100,00	100,00%
	Variazione percentuale dei costi per consumi intermedi rispetto al valore di riferimento (= valore dello Stato) previsto dalla Spending Review	0,20	>=	-15,00%	-46,19%	100,00%
	Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture rispetto ai 30 gg. previsti	0,20	>=	-15,00	-18,12	79,23%
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della <i>performance</i> , per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa						100,00%
	Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per le iniziative promozionali	0,20	>=	90,00%	90,53%	100,00%
	Livello di realizzazione iniziative previste per l'anno nei termini indicati nelle schede di rischio del PTPC	0,20	>=	95,00%	100,00%	100,00%
	N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno	0,20	>=	3	3	100,00%
	Grado di coinvolgimento delle risorse camerali coinvolte nel processo di Pianificazione e programmazione	0,20	>=	25,00%	36,67%	100,00%
	Pubblicazione costi sostenuti nell'anno precedente di ciascun processo gestito e servizio erogato, distinto in costi interni, esterni e promozionali	0,20	=	100,00	100,00	100,00%

(\*) Le risorse promozionali stanziati a budget 2018 ed il correlato valore a consuntivo comprendono le risorse rinviate al 2019 mediante rilevazione di apposito risconto passivo, come da indicazioni della nota MISE 5 dicembre 2017 "Preventivo economico 2018 - Indicazioni operative relative alle funzioni istituzionali e alle operazioni di gestione connesse all'incremento delle misure del diritto annuale di cui al Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 22 maggio 2017". Al netto del risconto il consuntivo è pari al 99,44%.

Nell'allegato n. 2 si dà conto più in dettaglio del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti per il 2018 nel Piano della *performance* 2018-2020 ai vari livelli.

## L'assorbimento delle risorse promozionali sugli obiettivi strategici definiti nella RPP 2018

La tabella che segue riporta i valori economici di tipo promozionale stanziati nel bilancio 2018, al lordo ed al netto dei valori riscontati sul 2019, ed il relativo grado di assorbimento, il cui indicatore era stato espressamente previsto nel Piano della *performance* :

**Livello assorbimento risorse** = Risorse utilizzate (liquidate) / risorse previste a budget.

NB: In fase preventiva, ed in relazione al target, viene focalizzata esclusivamente la voce di bilancio B.8 (interventi promozionali). **Target definito per ciascun programma: 90%.**

AS1 – COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione	% Utilizzo al netto risconto	Valutazione, al netto risconto
<b>1</b>	<b>COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>	<b>1.952.718,77</b>	<b>2.877.369,80</b>	<b>2.663.469,42</b>	<b>92,57%</b>		<b>92,57%</b>	
	101 INFORMAZIONE ECONOMICA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%		100,00%	
	301 INTERNAZIONALIZZAZIONE	781.787,00	951.553,00	943.937,41	99,20%		99,20%	
	401 SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO	958.850,00	1.503.962,07	1.297.746,45	86,29%		100,00%	
	402 ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE	197.081,77	406.854,73	406.785,56	99,98%		99,98%	
	501 SOSTEGNO AL CREDITO	0,00	0,00	0,00				
AS2 – COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione	% Utilizzo al netto risconto	Valutazione, al netto risconto
<b>2</b>	<b>COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>	<b>1.047.281,23</b>	<b>1.198.480,22</b>	<b>1.004.285,80</b>	<b>83,80%</b>		<b>83,80%</b>	
	600 INFRASTRUTTURE	5.545,23	0,00	0,00				
	601 MARKETING TERRITORIALE	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%		99,59%	
	602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE	600.000,00	712.334,72	712.329,52	100,00%		100,00%	
	701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%		100,00%	
	702 GIUSTIZIA	0,00	0,00	0,00				
AS3 – COMPETITIVITA' DELL'ENTE		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione	% Utilizzo al netto risconto	Valutazione, al netto risconto
<b>3</b>	<b>COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>	<b>100.000,00</b>	<b>135.925,89</b>	<b>124.149,60</b>	<b>91,34%</b>		<b>91,34%</b>	
	801 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI	0,00	0,00	0,00				
	802 EFFICACIA ED EFFICIENZA	100.000,00	135.925,89	124.149,60	91,34%		91,34%	
	803 ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE	0,00	0,00	0,00				
	<b>INTERVENTI PROMOZIONALI 2018</b>	<b>3.100.000,00</b>	<b>4.211.775,91</b>	<b>3.791.904,82</b>	<b>90,03%</b>		<b>90,03%</b>	
		Budget Iniziale progetti +20% D.A.	Budget Aggiornato con risconto dal 2017	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione	Risconto sul 2019	Valutazione, al netto risconto
	30110501 INTERNAZIONALIZZAZIONE	81.787,00	106.553,00	106.553,00	100,00%		0,00	
	40110401 PUNTO IMPRESA DIGITALE	603.850,00	1.113.962,07	907.746,46	81,49%		206.215,61	
	40220301 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE	147.081,77	272.323,26	272.323,26	100,00%		0,00	
	60110301 TURISMO	171.736,00	286.145,50	93.926,50	32,82%		192.219,00	
	<b>INTERVENTI PROMOZIONALI 2018 FINANZIATI DALL'INCREMENTO DEL 20% DI DIRITTO ANNUALE</b>	<b>1.004.454,77</b>	<b>1.778.983,83</b>	<b>1.380.549,22</b>	<b>77,60%</b>		<b>398.434,61</b>	
		Budget Iniziale	Budget agg.to e al netto del risconto sul 2019	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione		
	<b>INTERVENTI PROMOZIONALI 2018 (al netto del risconto sul 2019 della quota di provento corrispondente ai voucher e alle iniziative finanziate dall'incremento del 20% di Diritto Annuale e al lordo di quelle provenienti dal 2017)</b>	<b>3.100.000,00</b>	<b>3.813.341,30</b>	<b>3.791.904,82</b>	<b>99,44%</b>			

E' evidente quanto abbia inciso sul livello di assorbimento delle risorse promozionali del 2018 la gestione dei progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale.

Gli stessi infatti, avviati solo a seguito della relativa autorizzazione, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 22 maggio 2017, hanno visto il rinvio al 2018 di più della metà delle attività da

realizzarsi (e delle relative risorse, pari a 696.879,05 €) e determinato il reindirizzamento di alcuni interventi promozionali, le cui risorse erano in parte già state previste a budget, sviluppati poi e finanziati nell'alveo dei progetti medesimi. Anche a fine 2018, due dei quattro progetti hanno visto rinviare sul 2019 alcune delle attività previste (e le risorse relative pari a 471.162,85 €).

Se ne dà conto in dettaglio nei prospetti che seguono:

1. Valori di preventivo (autorizzato 2018 + valori rinviati dal 2017 inseriti in fase di aggiornamento + valori originariamente finanziati da bilancio):

PROGETTI AUTORIZZATI EX ART. 18, COMMA 10, L.219/2016	COSTI INTERNI	SPESE GENERALI	COSTI ESTERNI	VOUCHER	COSTO TOTALE PROGETTO	PROVENTO NETTO STIMATO
Punto Impresa Digitale	112.500,00 + 63.310,50 + 0,00	26.495,00 + 20.627,08 + 0,00	303.850,00 + 231.362,07 - 46.337,80	300.000,00 + 278.750,00 + 46.337,80	742.845,00 + 594.049,65 + 0,00	742.845,00 + 549.049,65
Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	62.480,50 + 0,00 + 0,00	5.887,73 + 1.032,41 + 0,00	22.073,03 + 19.548,74 + 27.701,49	125.008,74 + 52.808,74 + 25.182,52	215.450,00 + 73.389,89 + 52.884,01	215.450,00 + 73.389,89
Internazionalizzazione delle imprese Emiliano-romagnole	34.309,00 + 2.500,00 - 24.766,00	2.859,00 + 175,00 + 0,00	81.787,00 + 0,00 + 24.766,00		118.955,00 + 2.675,00 + 0,00	118.955,00 + 2.675,00
Promozione turistica e culturale integrata e di qualità		0,00 + 8.008,67	171.736,00 + 114.409,50		171.736,00 + 122.418,17	171.736,00 + 122.418,17
<b>VALORI TOTALI</b>	<b>250.334,00</b>	<b>65.084,89</b>	<b>950.896,03</b>	<b>828.087,80</b>	<b>2.094.402,72</b>	<b>2.041.518,71</b>
	Avanzo di bilancio 315.418,89		Interventi economici <b>1.778.983,83</b>		Totale risorse dedicate 2.094.402,72	

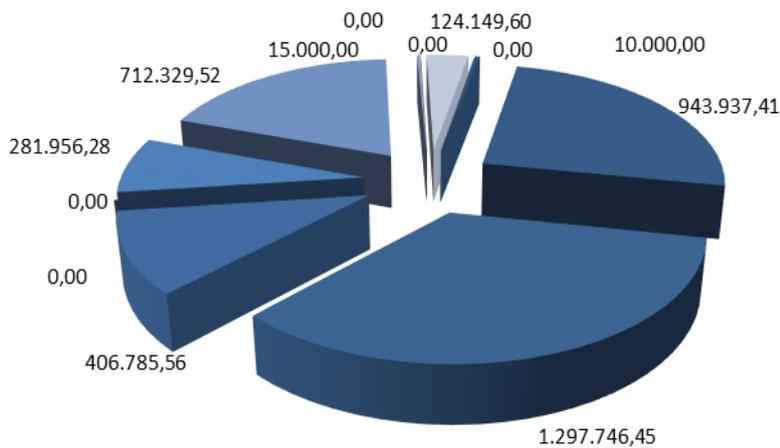
2. Valori contabilizzati nel 2018 e finanziati entro i limiti imposti dal Decreto Mise di autorizzazione e successive note:

PROGETTI AUTORIZZATI EX ART. 18, COMMA 10, L.219/2016	COSTI INTERNI	SPESE GENERALI	COSTI ESTERNI	VOUCHER	COSTO TOTALE PROGETTO	PROVENTO NETTO CONSUNTIVO + VALORI BILANCIO
Punto Impresa Digitale	134.037,00	29.168,70	282.658,66	625.087,80	1.070.952,16	1.070.952,16
Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	88.428,70	11.042,64	69.323,26	203.000,00	371.794,60	371.794,60
Internazionalizzazione delle imprese Emiliano-romagnole	6.875,79	7.940,02	106.553,00		121.368,81	121.368,81
Promozione turistica e culturale integrata e di qualità	1.636,27	6.689,39	93.926,50		102.252,16	102.252,16
<b>VALORI TOTALI</b>	<b>230.977,76</b>	<b>54.840,74</b>	<b>552.461,42</b>	<b>828.087,80</b>	<b>1.666.367,72</b>	<b>1.666.367,72</b>
	Avanzo di bilancio 210.113,70		Interventi economici 1.380.549,22		Provento utilizzato 1.666.367,72	

3. Dinamiche contabili dei progetti autorizzati ex art. 18, comma 10, L.219/2016:

PROGETTI AUTORIZZATI EX ART. 18, COMMA 10, L.219/2016	Risorse autorizzate come Interventi economici 2018	Risorse rinviate dal 2017	Risorse di bilancio 2018	Risorse disponibili nel 2018	Risorse utilizzate nel 2018	Risorse rinviate al 2019
Punto Impresa Digitale	603.850,00	510.112,07	-	1.113.962,07	907.746,46	206.215,61
Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	147.081,77	72.357,48	52.884,01	272.323,26	272.323,26	-
Internazionalizzazione delle imprese Emiliano-romagnole	81.787,00	-	24.766,00	106.553,00	106.553,00	-
Promozione turistica e culturale integrata e di qualità	171.736,00	114.409,50	-	286.145,50	93.926,50	192.219,00
<b>VALORI TOTALI</b>	<b>1.004.454,77</b>	<b>696.879,05</b>	<b>77.650,01</b>	<b>1.778.983,83</b>	<b>1.380.549,22</b>	<b>398.434,61</b>

## Risorse promozionali



- 101 - INFORMAZIONE ECONOMICA
- 301 - INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 401 - SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- 402 - ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE
- 501 - SOSTEGNO AL CREDITO
- 600 - INFRASTRUTTURE
- 601 - MARKETING TERRITORIALE
- 602 - VALORIZZAZIONE E PRODUZIONI TIPICHE
- 701 - TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO
- 702 - GIUSTIZIA
- 801 - SEMPLIFICAZIONE PROCESSI
- 802 - EFFICACIA ED EFFICIENZA
- 803 - ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE

### 3.3 Obiettivi e piani operativi



#### PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI (4° livello: Obiettivi operativi – vista annuale)

All'interno della logica dell'albero della *performance*, ogni area strategica, dopo essere stata declinata in obiettivi strategici (2° livello) e programmi (3° livello), è stata articolata in obiettivi operativi (4° livello) e relativi piani di azione (5° livello), cui sono state associate risorse e responsabilità organizzative connesse al raggiungimento. L'alberatura completa di ciascuna linea strategica, nella sua articolazione strategica ed operativa, è riportata in coda alla Relazione (allegato 2.3), completa degli indicatori selezionati e dei relativi *target* attesi.

Si riportano di seguito, raggruppati per obiettivo strategico, i risultati conseguiti e, qualora siano presenti risorse promozionali espressamente dedicate agli obiettivi/piani operativi, il relativo grado di assorbimento. Per favorire la leggibilità del documento, viene riportata nell'allegato n. 2 (2.3 - Tabella obiettivi operativi) l'esposizione in dettaglio degli elementi in elenco:

- Il titolo e/o la descrizione utilizzata nel piano della *performance*
- gli indicatori utilizzati per misurare l'obiettivo (allo stesso livello dell'obiettivo: 4°, e/o al livello delle azioni "figlie": 5° livello cioè del piano della *performance*) ed il relativo peso percentuale assegnato
- il target atteso e il valore percentuale raggiunto a livello di ciascun indicatore selezionato
- il risultato raggiunto dall'obiettivo (calcolato in media ponderata a partire dalle azioni figlie, se presenti kpi associati al 5° livello).

Non si dà conto in questa fase dei costi di processo e delle singole attività/obiettivo. La rilevazione viene effettuata mediante gli applicativi di Unioncamere per il benchmarking (PARETO) e per i costi dei processi (KRONOS), e verranno resi pubblici non appena i report verranno resi disponibili. In tal modo alle Camere viene garantito, oltre alla terzietà nell'elaborazione dei costi standard, un accesso unico, organico e integrato che rappresenta, al contempo, uno strumento di lavoro e un ambiente di consultazione dei dati e delle informazioni strutturati della propria realtà, "dal di dentro" e anche in confronto con le altre, sia con riferimento al sistema camerale nel complesso, sia rispetto ai cluster dimensionali e regionali.

I report già disponibili sono pubblicati nell'apposita sezione del sito camerale, al link <http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/allegati/servizi-erogati/costi-contabilizzati>.

Si segnala da ultimo che il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020 è stato approvato il 30.01.2018 e che, anche nel 2018, sono stati previsti nel Piano della *performance* 2018-2020 specifici obiettivi strategici sia relativi alla prevenzione della corruzione/trasparenza, che in relazione agli standard di qualità dei servizi, di cui si dà più dettagliatamente conto nei paragrafi 3.4 "Obiettivi individuali" e 6.2 "Punti di forza e di debolezza".

<b>AS1 – COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>		Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>1</b>	<b>COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>	<b>1.952.718,77</b>	<b>2.877.369,80</b>	<b>2.663.469,42</b>	<b>92,57%</b>
101	INFORMAZIONE ECONOMICA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
1011	L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi	15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
1012	Qualità e tempestività informazioni del Registro Imprese	0,00	0,00	0,00	
301	INTERNAZIONALIZZAZIONE	781.787,00	951.553,00	943.937,41	99,20%
3011	Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali	781.787,00	951.553,00	943.937,41	99,20%
3012	Certificazione per il commercio con l'estero	0,00	0,00	0,00	
401	SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	958.850,00	1.503.962,07	1.297.746,45	86,29%
4011	Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica	833.850,00	1.383.962,07	1.177.746,46	85,10%
4012	Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	55.000,00	50.000,00	49.999,99	100,00%
4013	Sicurezza del contesto economico	70.000,00	70.000,00	70.000,00	100,00%
402	ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE	197.081,77	406.854,73	406.785,56	99,98%
4021	Formazione dei giovani e orientamento al lavoro	30.000,00	0,00	0,00	
4022	Accompagnamento e orientamento al lavoro	167.081,77	406.854,73	406.785,56	99,98%
501	SOSTEGNO AL CREDITO	0,00	0,00	0,00	

## 101 - Informazione economica

101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	101.1 - Disponibilità e tempestività dell'informazione economica	1011.01.D6.31 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%
		1011.02.D6.31 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%
		1011.03.D6.31 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%
		1011.04.D6.31 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%
		1011.05.D4.31 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	91,67%
		1011.07.A2.41 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%
	101.2 - Miglioramento qualità e tempestività informazione del Registro delle Imprese	1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese previste normativamente	100,00%
		1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%
		1012.03.C1.17 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio	100,00%
		1012.04.C1.17 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità	100,00%
		1012.05.C1.14 - Garantire la tempestività nel rilascio di elenchi, bilanci, copie atti, visure e certificati ad uso privato	100,00%
		1012.06.C1.15 - Realizzare eventi formativi / informativi interni ed esterni, al fine di ridurre sospensioni e rilavorazioni ed accelerare l'iscrizione dei dati/fatti di cui alle istanze presentate	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
101 INFORMAZIONE ECONOMICA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
1011 L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi	15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
10110204 Indagine congiunturale sulle imprese in collaborazione con le Associazioni	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
10110303 Collaborazione con Comitato Amici Edmondo Berselli per la realizzazione di eventi di natura economica	5.000,00	5.000,00	5.000,00	100,00%
1012 Qualità e tempestività informazioni del Registro Imprese	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 301 - Internazionalizzazione

301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	301.1 - Supporto alle imprese, anche mediante l'Azienda Speciale PROMEC (e Newco sull'Internazionalizzazione e di nuova costituzione)	3011.02.D1.12 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%
		3011.03.D1.11 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%
		3011.04.D1.11 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI	100,00%
		3011.05.E1.14 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	100,00%
	301.2 - Certificazione per il commercio con l'estero	3012.01.D1.21 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>301 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>781.787,00</b>	<b>951.553,00</b>	<b>943.937,41</b>	<b>99,20%</b>
3011 Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali	781.787,00	951.553,00	943.937,41	99,20%
30110101 Finanziamento Azienda Speciale Promec	450.000,00	450.000,00	450.000,00	100,00%
30110102 Carpi Fashion		145.000,00	137.384,41	94,75%
30110402 Fondo per progetti e/o iniziative per internazionalizzazione imprese modenesi	250.000,00	250.000,00	250.000,00	100,00%
<b>30110501 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>81.787,00</b>	<b>106.553,00</b>	<b>106.553,00</b>	<b>100,00%</b>
3012 Certificazione per il commercio con l'estero	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 401 - Sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico

401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico	401.1 - Il capitale tecnologico quale motore di crescita	4011.02.D6.13 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%
		4011.04.E1.11 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)	100,00%
	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	4012.01.D4.22 - Diffondere la cultura d'impresa	100,00%
		4012.02.D4.11 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%
		4012.05.D6.12 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%
	401.3 - Sicurezza del contesto economico in cui operano le imprese,	4013.01.C2.14 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%
4013.02.C2.14 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro		100,00%	

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>401 SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	<b>958.850,00</b>	<b>1.503.962,07</b>	<b>1.297.746,45</b>	<b>86,29%</b>
4011 Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica	833.850,00	1.383.962,07	1.177.746,46	85,10%
40110201 Fondo per le attività di trasferimento tecnologico verso Democenter-Sipe	230.000,00	230.000,00	230.000,00	100,00%
40110301 Bando Coop 4.0		40.000,00	40.000,00	100,00%
<b>40110401 PUNTO IMPRESA DIGITALE</b>	<b>603.850,00</b>	<b>1.113.962,07</b>	<b>907.746,46</b>	<b>81,49%</b>
4012 Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	55.000,00	50.000,00	49.999,99	100,00%
40120101 Fondo per attività corsistica AMFA e quota annuale	10.000,00	10.000,00	9.999,99	100,00%
40120106 ImprendoCoop	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
40120107 Centro Studi G.R.O.	5.000,00	0,00	0,00	
40120108 Welcome day per nuove cooperative	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
40120109 Bella Coopia	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
40120501 Iniziative dei Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile	5.000,00	5.000,00	5.000,00	100,00%
40120502 Iniziative dei Comitato Giovani Imprenditori	5.000,00	5.000,00	5.000,00	100,00%
4013 Sicurezza del contesto economico	70.000,00	70.000,00	70.000,00	100,00%
40130101 Fondo per la sicurezza a beneficio delle imprese maggiormente esposte a fatti criminosi	70.000,00	70.000,00	70.000,00	100,00%

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 402 - Orientamento / Occupazione

402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	402.1 - Formazione dei giovani	4021.01.D4.11 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%
		4022.01.D4.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%
	402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro	4022.03.E1.12 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>402 ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE</b>	<b>197.081,77</b>	<b>406.854,73</b>	<b>406.785,56</b>	<b>99,98%</b>
4021 Formazione dei giovani e orientamento al lavoro	30.000,00	0,00	0,00	
40210104 Intervento a sostegno dell'orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità nelle scuole secondarie di 2° grado della provincia	30.000,00	0,00	0,00	
<b>4022 Accompagnamento e orientamento al lavoro</b>	<b>167.081,77</b>	<b>406.854,73</b>	<b>406.785,56</b>	<b>99,98%</b>
40220101 Iniziative di collegamento con il mondo del lavoro e stage aziendali	20.000,00	0,00	0,00	
40220201 Iniziative a favore di aspiranti e neo-imprese		134.531,47	134.462,30	99,95%
<b>40220301 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI</b>	<b>147.081,77</b>	<b>272.323,26</b>	<b>272.323,26</b>	<b>100,00%</b>

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 501 - Sostegno al credito

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>501 SOSTEGNO AL CREDITO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
5012 Sostegno finanziario per programmi di sviluppo e creazione nuova imprenditorialità	0,00	0,00	0,00	
50120101 Fondo per contributi in conto interessi alle imprese che accedono a finanziamenti bancari attraverso consorzi fidi	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## AS2 – COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>2 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>	<b>1.047.281,23</b>	<b>1.198.480,22</b>	<b>1.004.285,80</b>	<b>83,80%</b>
600 INFRASTRUTTURE	5.545,23	0,00	0,00	
6001 Infrastrutture tecnologiche	0,00	0,00	0,00	
6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale	5.545,23	0,00	0,00	
601 MARKETING TERRITORIALE	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%
6011 Promozione del territorio: il turismo	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%
602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE	600.000,00	712.334,72	712.329,52	100,00%
6021 I prodotti di eccellenza modenesi	430.000,00	527.334,72	527.334,72	100,00%
6022 Il brand "Modena" e i prodotti di eccellenza modenesi	170.000,00	185.000,00	184.994,80	100,00%
701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
Regolazione e tutela del mercato	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
702 GIUSTIZIA	0,00	0,00	0,00	
Forme di giustizia alternativa	0,00	0,00	0,00	
Azioni per favorire la giustizia in ambito territoriale	0,00	0,00	0,00	

## 600 - Infrastrutture

600 - Coordinare e sollecitare investimenti	600.3 - Infrastrutture logistiche: il Sistema	6003.01.D6.12 - Supportare il sistema intermodale	100,00%																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Budget Iniziale 2018</th> <th>Budget Aggiornato</th> <th>Utilizzato</th> <th>% Utilizzo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>600 INFRASTRUTTURE</td> <td>5.545,23</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6001 Infrastrutture tecnologiche</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale</td> <td>5.545,23</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>60030102 Supporto al sistema intermodale</td> <td>5.545,23</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	600 INFRASTRUTTURE	5.545,23	0,00	0,00		6001 Infrastrutture tecnologiche	0,00	0,00	0,00		6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale	5.545,23	0,00	0,00		60030102 Supporto al sistema intermodale	5.545,23	0,00	0,00	
	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo																								
600 INFRASTRUTTURE	5.545,23	0,00	0,00																									
6001 Infrastrutture tecnologiche	0,00	0,00	0,00																									
6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale	5.545,23	0,00	0,00																									
60030102 Supporto al sistema intermodale	5.545,23	0,00	0,00																									

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 601 - Marketing territoriale

601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	601.1 - Il turismo	6011.01.D3.12 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%																																													
		6011.03.E1.15 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURISTICA IN EMILIA-ROMAGNA	100,00%																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Budget Iniziale 2018</th> <th>Budget Aggiornato</th> <th>Utilizzato</th> <th>% Utilizzo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>601 MARKETING TERRITORIALE</td> <td>431.736,00</td> <td>476.145,50</td> <td>281.956,28</td> <td>59,22%</td> </tr> <tr> <td>6011 Promozione del territorio: il turismo</td> <td>431.736,00</td> <td>476.145,50</td> <td>281.956,28</td> <td>59,22%</td> </tr> <tr> <td>60110101 Azioni di marketing territoriale in collaborazione con CRMO</td> <td>150.000,00</td> <td>110.000,00</td> <td>108.029,78</td> <td>98,21%</td> </tr> <tr> <td>60110103 Fondazione "Casa di Enzo Ferrari - museo"</td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>60110104 Festival della Filosofia</td> <td>20.000,00</td> <td>20.000,00</td> <td>20.000,00</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>60110201 Iniziative di valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia</td> <td>60.000,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>70010001 AESS - Progetto di sviluppo 2018-2019</td> <td></td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>60110301 TURISMO</td> <td>171.736,00</td> <td>286.145,50</td> <td>93.926,50</td> <td>32,82%</td> </tr> </tbody> </table>					Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	601 MARKETING TERRITORIALE	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%	6011 Promozione del territorio: il turismo	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%	60110101 Azioni di marketing territoriale in collaborazione con CRMO	150.000,00	110.000,00	108.029,78	98,21%	60110103 Fondazione "Casa di Enzo Ferrari - museo"	30.000,00	30.000,00	30.000,00	100,00%	60110104 Festival della Filosofia	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100,00%	60110201 Iniziative di valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia	60.000,00	0,00	0,00		70010001 AESS - Progetto di sviluppo 2018-2019		30.000,00	30.000,00	100,00%	60110301 TURISMO	171.736,00	286.145,50	93.926,50	32,82%
	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo																																												
601 MARKETING TERRITORIALE	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%																																												
6011 Promozione del territorio: il turismo	431.736,00	476.145,50	281.956,28	59,22%																																												
60110101 Azioni di marketing territoriale in collaborazione con CRMO	150.000,00	110.000,00	108.029,78	98,21%																																												
60110103 Fondazione "Casa di Enzo Ferrari - museo"	30.000,00	30.000,00	30.000,00	100,00%																																												
60110104 Festival della Filosofia	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100,00%																																												
60110201 Iniziative di valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia	60.000,00	0,00	0,00																																													
70010001 AESS - Progetto di sviluppo 2018-2019		30.000,00	30.000,00	100,00%																																												
60110301 TURISMO	171.736,00	286.145,50	93.926,50	32,82%																																												

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 602 - Valorizzazione produzioni tipiche

602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	602.1 - I Prodotti di eccellenza modenesi	6021.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%
		6021.02.D3.12 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%
		6021.03.D1.12 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	100,00%
	602.2 - Il brand Modena	6022.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%
		6022.02.D1.12 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE	600.000,00	712.334,72	712.329,52	100,00%
6021 I prodotti di eccellenza modenesi	430.000,00	527.334,72	527.334,72	100,00%
60210102 Attività di valorizzazione delle produzioni agroalimentari modenesi	250.000,00	300.000,00	300.000,00	100,00%
60210201 Prodotti agroalimentari: tutela internazionale mediante sistemi di tracciabilità geografica e sostegno al marchio camerale Tradizione e Sapori	140.000,00	152.334,72	152.334,72	100,00%
60210203 Progetto di acquisizione marchio europeo dop e igp da parte Consorzio Ciliegia	10.000,00	25.000,00	25.000,00	100,00%
60210205 Progetto mens sana in corpore sano	30.000,00	30.000,00	30.000,00	100,00%
60210206 Festa del cioccolato		20.000,00	20.000,00	100,00%
6022 Il brand "Modena" e i prodotti di eccellenza modenesi	170.000,00	185.000,00	184.994,80	100,00%
60220101 Fondo al sistema fieristico modenese tramite Modena Esposizioni	170.000,00	170.000,00	169.994,80	100,00%
60220204 Mostra "Giapponizzati: racconti di un viaggio di moda"		15.000,00	15.000,00	100,00%

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 701 - Tutela e regolazione del mercato

701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	701.1 - Regolazione e tutela degli attori del mercato	7011.01.C2.13 - Effettuare azioni con le associazioni a tutela dei Consumatori	100,00%
		7011.02.C2.60 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%
		7011.03.C2.10 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%
		7011.04.C2.82 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%
		7011.05.C2.81 - Borsa Mercè: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%
		7011.06.C2.23 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%
	701.2 - La vigilanza del mercato	7012.01.C2.41 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%
		7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche	100,00%
		7012.03.C2.32 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
Regolazione e tutela del mercato	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
70110102 Iniziative a tutela dei consumatori e del mercato	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 702 – Giustizia

702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a	702.1 - Forme di giustizia alternativa	7021.01.C2.72 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%
		7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
702 GIUSTIZIA	0,00	0,00	0,00	
Forme di giustizia alternativa	0,00	0,00	0,00	
Azioni per favorire la giustizia in ambito territoriale	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

### AS3 – COMPETITIVITA' DELL'ENTE

		Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>3</b>	<b>COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>	<b>100.000,00</b>	<b>135.925,89</b>	<b>124.149,60</b>	<b>91,34%</b>
801 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI		0,00	0,00	0,00	
8011 La multicanalità nell'accesso ai servizi e delle relazioni con l'utenza		0,00	0,00	0,00	
802 EFFICACIA ED EFFICIENZA		100.000,00	135.925,89	124.149,60	91,34%
8021 Le relazioni istituzionali per il perseguimento delle strategie		100.000,00	135.925,89	124.149,60	91,34%
8022 Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e dei costi standard		0,00	0,00	0,00	
8023 Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking		0,00	0,00	0,00	
8024 La tempestività dei servizi camerali		0,00	0,00	0,00	
803 ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE		0,00	0,00	0,00	
8031 Il Piano della Trasparenza		0,00	0,00	0,00	
8032 Il Piano della Performance e il Sistema di misurazione e valutazione		0,00	0,00	0,00	
8033 Il Piano della Prevenzione della corruzione		0,00	0,00	0,00	

### 801 - Semplificazione e servizi alle imprese

801-Semplificare le procedure a carico delle imprese	801.1 - La multicanalità nell'accesso ai servizi e nelle relazioni con l'utenza	8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell'invio dei provvedimenti del RI mediante l'utilizzo della PEC	100,00%
		8011.04.C1.12 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti e gestire adempimenti connessi	100,00%

		Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
801 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI		0,00	0,00	0,00	
8011 La multicanalità nell'accesso ai servizi e delle relazioni con l'utenza		0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

## 802 - Efficacia ed efficienza

802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	802.1 - Le relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie	8021.00.A1.11 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	100,00%
		8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione	100,00%
		8021.02.A2.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale	100,00%
		8021.03.A2.12 - Gestione delle società partecipate, in esito al D.L. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	100,00%
		8021.04.A2.11 - Rinnovo Organi camerali e definizione programma di mandato	100,00%
		802.2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e benchmarking per il controllo dell'efficienza	8022.00.A1.11 - Allineare la mappa dei processi di prossima approvazione negli applicativi Infocamere interessati
	8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi dei processi gestiti per allinearli ai corrispondenti valori standard		100,00%
	8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei processi primari /di supporto per analizzarne gli scostamenti (positivi e negativi) nel confronto con le altre CCIAA		100,00%
	8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiuti di Stato, per incrementare la qualità e la trasparenza del processo di erogazione dei contributi alle imprese		100,00%
	8022.05.A2.32 - Revisione del Piano di classificazione dei documenti e defunizione del Piano di fascicolazione		100,00%
	802.3 - Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking		8023.00.A1.12 - Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio
		8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP; MEPA e altre piattaforme telematiche	100,00%
		8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camerali e ridurre i costi di conservazione e gestione dei depositi	100,00%
	802.4 - La tempestività dei servizi camerali: i tempi medi di erogazione dei servizi ed il rispetto dei termini	8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di supporto di competenza dell'Area Organizzativa Risorse finanziarie, Umane e Patrimoniali	100,00%
		8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici e semplificarne il pagamento	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
<b>802 EFFICACIA ED EFFICIENZA</b>	100.000,00	135.925,89	124.149,60	91,34%
8021 Le relazioni istituzionali per il perseguimento delle strategie	100.000,00	135.925,89	124.149,60	91,34%
80210101 Quote di adesione (ITF, UNI e Fondazione Forense, Fondazione Biagi, ...)	40.000,00	39.080,00	39.080,00	100,00%
80210200 Fondo per la partecipazione a progetti tramite Unioncamere	60.000,00	96.845,89	85.069,60	87,84%
8022 Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e dei costi standard	0,00	0,00	0,00	
8023 Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking	0,00	0,00	0,00	
8024 La tempestività dei servizi camerali	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate

In questo ambito, pur se non prevista tra gli obiettivi del Piano della *performance* 2018, è stata realizzata l'indagine di *customer satisfaction* su tutti i servizi erogati dalla Camera di commercio, di cui si è dato conto nella sezione 2.4 Criticità ed opportunità.

## 803 - Anticorruzione, Trasparenza e Ciclo della *performance*

803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	803.1 - La trasparenza e il diritto all'accesso	8031.02.A1.21 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti nella sezione Amministrazione trasparente, ai sensi del D.Lgs 197/2016 di aggiornamento del D.Lgs. 33/2013	100,00%
	803.2 - Il Piano triennale della performance ed il Sistema di misurazione e valutazione	8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2019-2021, raccordandolo al ciclo di programmazione economico-finanziario e di bilancio	100,00%
		8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegnare gli obiettivi individuali entro il 28 febbraio 2018	100,00%
		8032.04.A1.13 - Adottare la Relazione sulla performance 2017	100,00%
		8032.05.A1.14 - Validare la Relazione sulla performance 2017	100,00%
		8032.06.A1.32 - Concludere il procedimento di valutazione individuale del personale 2017 ed il relativo monitoraggio distribuzione premialità	100,00%
		8033.01.A1.21 - Adottare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2019-2021	100,00%
	803.3 - Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione	8033.02.A1.21 - Dare attuazione al Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020	100,00%
		8033.03.A1.21 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del Piano 2018-2020	100,00%

	Budget Iniziale 2018	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
803 ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE	0,00	0,00	0,00	
8031 Il Piano della Trasparenza	0,00	0,00	0,00	
8032 Il Piano della Performance e il Sistema di misurazione e valutazione	0,00	0,00	0,00	
8033 Il Piano della Prevenzione della corruzione	0,00	0,00	0,00	

Risultano qui rappresentate solo le iniziative più propriamente promozionali e valorizzate solo quelle con risorse promozionali espressamente dedicate



### 3.4 Obiettivi individuali

#### PERSONALE DIRIGENTE

Ai dirigenti sono stati assegnati specifici obiettivi, di efficacia, efficienza e qualità, e tutti gli obiettivi operativi associati all’ambito organizzativo di diretta responsabilità. Al Segretario Generale sono invece assegnati gli obiettivi posti in essere nel Piano della *performance* (alcuni dei quali trasversalmente assegnati a tutto l’Ente) al fine di “incrementare gli standard di qualità dei servizi, mediante la misurazione ed il confronto con le altre Camere di commercio dei costi e della produttività dei processi secondo la metodologia approvata nel sistema camerale e il piano integrato degli indicatori di efficacia, efficienza e qualità” e quelli volti a “promuovere la cultura della legalità e dell’integrità nella Pubblica Amministrazione”, in particolare mediante l’aggiornamento tempestivo della sezione Amministrazione trasparente del sito camerale e l’attuazione del piano triennale per la prevenzione della corruzione”.

Anche nel 2018 alcuni obiettivi operativi hanno coinvolto, per quanto di competenza, tutti i livelli di responsabilità della Camera di commercio (i dirigenti, le P.O., le A.P., i dipendenti di ogni area organizzativa), al fine di incrementare la trasparenza, la qualità e l’aggiornamento tempestivo delle informazioni rese disponibili - mediante pubblicazione sul sito o nell’ambito dei registri e delle banche dati di competenza - e consolidare il sistema di monitoraggio dei processi (costi e produttività) ed il relativo *benchmarking*, per il controllo dell’efficienza e l’ottimizzazione delle risorse da destinare allo sviluppo delle imprese mediante la concessione di contributi e attraverso l’erogazione di servizi tempestivi ed efficienti.

Sono stati altresì assegnati specifici obiettivi individuali che, nel caso del Segretario Generale rientrano nell’ambito dell’attuazione della riforma delle Camere di commercio e delle società partecipate, nel caso delle due aree dirigenziali riguardano la qualità e l’accesso alle informazioni e la compliance normativa di diretta ed esclusiva pertinenza.

Nella tabella che segue è evidenziato il grado di raggiungimento degli obiettivi (di area e individuali) assegnati al personale dirigente:

	Obiettivi assegnati al Segretario Generale (staff+AS)		Obiettivi assegnati al Dirigente Area 1		Obiettivi assegnati al Dirigente Area 2	
	Numero	Punteggio	Numero	Punteggio	Numero	Punteggio
Obiettivi direttamente assegnati con punteggio raggiunto al massimo livello	● 12	70/70	● 9	60/60	● 16	60/60
Obiettivi operativi di competenza dell’area dirigenziale (gli obiettivi condivisi vengono evidenziati)	4(+15)= 19	100,00%	32(+19)= 51	99,53%	16(+14)= 30	100,00%
<b>Obiettivi assegnati ai Dirigenti e punteggio conseguito /massimo punteggio raggiungibile</b>	<b>31</b>	<b>70/70</b>	<b>60</b>	<b>60/60</b>	<b>46</b>	<b>60/60</b>

Il personale dirigente è inoltre valutato in relazione alle competenze professionali e manageriali dimostrate (con un punteggio massimo raggiungibile pari a 30) e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punteggio per i dirigenti pari a 10).

I risultati attesi, i parametri per la “valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare” (di cui al comma 4 dell’art. 8 del DPR 254/05) ed i risultati conseguiti sono esplicitati nelle schede di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti i cui consuntivi verranno resi disponibili non appena conclusa la correlata valutazione delle competenze da parte della Giunta.

#### PERSONALE NON DIRIGENTE

Il personale non dirigente (PO: Posizioni Organizzative, AP: Alte Professionalità e dipendenti) è valutato in relazione a:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di competenza dell’area organizzativa/funzione di appartenenza/responsabilità, misurato mediante l’indicatore: Media aritmetica della *performance* raggiunta dal totale degli obiettivi di competenza dell’area organizzativa o funzione;
2. obiettivi individuali: per l’anno 2018 sono stati assegnati, come obiettivi individuali, gli obiettivi trasversali di cui si è già detto in relazione ai dirigenti, quelli relativi alla gestione del ciclo della *performance* ed 1 o più obiettivi di competenza dell’area organizzativa;
3. i comportamenti agiti: la valutazione delle competenze è riferita alle mansioni effettivamente svolte, ed in particolare alla “qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate”, intendendosi, quindi, una valutazione delle prestazioni svolte nel corso dell’anno, ed una valutazione degli atteggiamenti e dei comportamenti organizzativi richiesti in relazione alla somma delle attività e dei processi gestiti nell’area di appartenenza.

Di seguito le tabelle riepilogative che fanno emergere, in valore assoluto, gli obiettivi di competenza raggiunti in misura uguale o superiore al 95%, inferiore al 60%, o compresa tra 60% e 95%, e in valore percentuale la *performance* sintetica di tutti gli obiettivi di competenza (calcolata come media ponderata della *performance* assoluta raggiunta da ciascun singolo obiettivo), in associazione alle risorse umane coinvolte: personale delle categorie A, B, C, D e posizioni organizzative/alte professionalità in ruolo al 1° gennaio (e al 31 dicembre) 2018.

#### Obiettivi raggiunti a livello di Ente in valore assoluto e in valore %

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza	Performance sintetica di Ente	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Dirigenti	2					
P. O./A. P.	5					
Totale dipendenti categoria D	18					
Totale dipendenti categoria C	40 (34)	72 (di cui 9 trasversali e 11 condivisi)		70	2	0
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
Totale dipendenti PROMEC	6					
<b>Totali CCIAA + PROMEC</b>	<b>69 (63)</b>	<b>72</b>	<b>99,66 %</b>	<b>70</b> 	<b>2</b> 	<b>0</b> 

(Sono indicati tra parentesi le risorse umane presenti al 31/12/2018)

## AREA DIRIGENZIALE N. 1 - dirigente Avv. Massimiliano Mazzini

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	2	42 propri + 9 partecipati	99,53%	50	1	
Totale dipendenti categoria D	5 (7)					
Totale dipendenti categoria C	14 (11)					
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
<b>Totali</b>	<b>24 (23)</b>	<b>51</b>	<b>99,53%</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## Area Segreteria Direzionale e Affari Generali – AO1

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Totale dipendenti categoria C	6 (5)	21 propri +6 partecipati	100,00%			
<b>Totali</b>	<b>6 (5)</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali – AO3

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	5 propri +15 partecipati	99,21%	12	1	
Totale dipendenti categoria D	1 (3)					
Totale dipendenti categoria C	7 (5)					
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
<b>Totali</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>99,21%</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## Area Sviluppo Imprese – AO4

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	16 propri +11 partecipati	99,69%	26	1	
Totale dipendenti categoria D	4					
Totale dipendenti categoria C	1					
<b>Totali</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>99,69%</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## AREA DIRIGENZIALE N. 2 – dirigente avv. Stefano Bellei

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	2	19 propri +11 partecipati	100,00%	30		
Totale dipendenti categoria D	8 (6)					
Totale dipendenti categoria C	25 (22)					
<b>Totali</b>	<b>35 (30)</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b> 	<b>0</b> 	<b>0</b> 

## Area Tutela del Mercato – AO6

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	11 propri +10 partecipati	100,00%	21		
Totale dipendenti categoria D	5 (2)					
Totale dipendenti categoria C	7 (8)					
<b>Totali</b>	<b>13 (11)</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>	<b>21</b> 	<b>0</b> 	<b>0</b> 

## Area Registro Imprese – AO7

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	8 propri +11 partecipati	100,00%	19		
Totale dipendenti categoria D	3 (4)					
Totale dipendenti categoria C	18 (14)					
<b>Totali</b>	<b>22 (19)</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>	<b>19</b> 	<b>0</b> 	<b>0</b> 

## STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE - Avv. Stefano Bellei

### Funzioni in Staff: Controllo di Gestione

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Funzione	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	7 propri + 7 partecipati	100,00%	14		
Totale dipendenti categoria C	1					
<b>Totali</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>	<b>14</b> 	<b>0</b> 	<b>0</b> 

Nell'allegato n. 4 si dà conto in sintesi del sistema di valutazione; nell'allegato n. 2 si forniscono gli elementi di dettaglio per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati in competenza a ciascuna Area organizzativa/funzione; la relativa *performance* di sintesi (calcolata come media ponderata della *performance* raggiunta da ciascun singolo obiettivo in valore assoluto) costituisce una componente di valutazione del personale non dirigente e lo strumento privilegiato, individuato dall'Ente, per garantire il massimo coinvolgimento possibile rispetto a tutti gli obiettivi individuati, anche quelli non assegnati individualmente ad alcun dipendente.

Per completezza si riporta anche la tabella rappresentante gli obiettivi curati dall'Azienda Speciale PROMEC.

#### AZIENDA SPECIALE PROMEC - Avv. Stefano Bellei

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Funzione	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Personale non dirigente	6	4 propri + 8 partecipati	100,00%	12		
<b>Totali</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>	12 	0 	0 

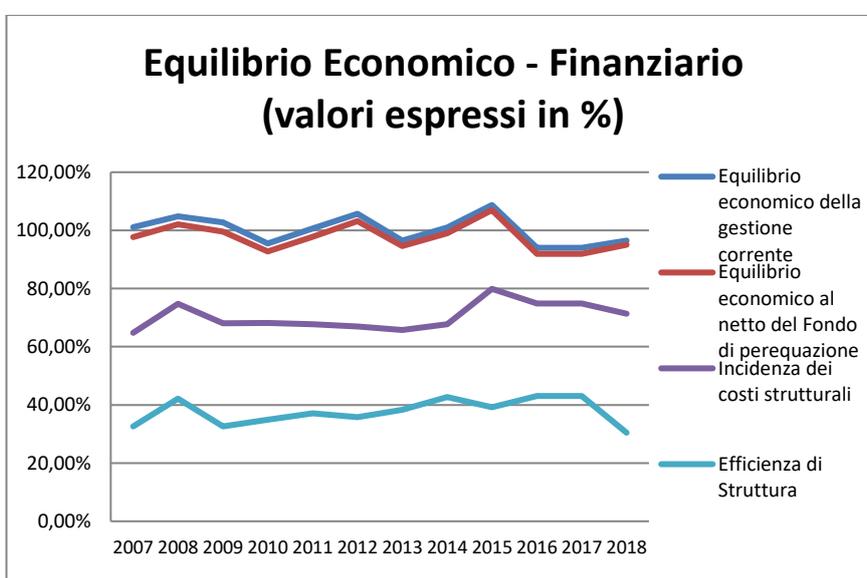
## 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

In linea con gli indicatori selezionati nel Piano della *Performance* 2018-2020 per rappresentare lo “stato di salute” ed in particolare gli elementi di carattere economico-patrimoniali, se ne rappresentano graficamente i trend degli ultimi anni (a partire dal 2007, l’anno del passaggio alla contabilità economica).

Le schede degli indicatori Pareto utilizzati in queste pagine possono essere visualizzate nell’allegato 5 del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della Camera di Commercio di Modena, nell’aggiornamento del 31.12.2015, dal titolo “Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di commercio”, al link: <http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/-versione-1-3-del-31-12-2015#page=86>.

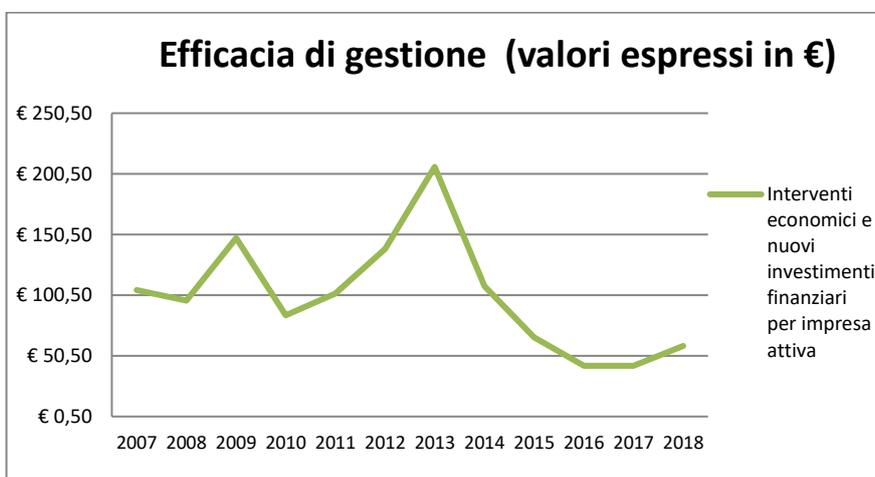
**Equilibrio Economico-Finanziario.** Misura le variabili che consentono ai vari livelli l’equilibrio economico e l’efficienza di gestione.

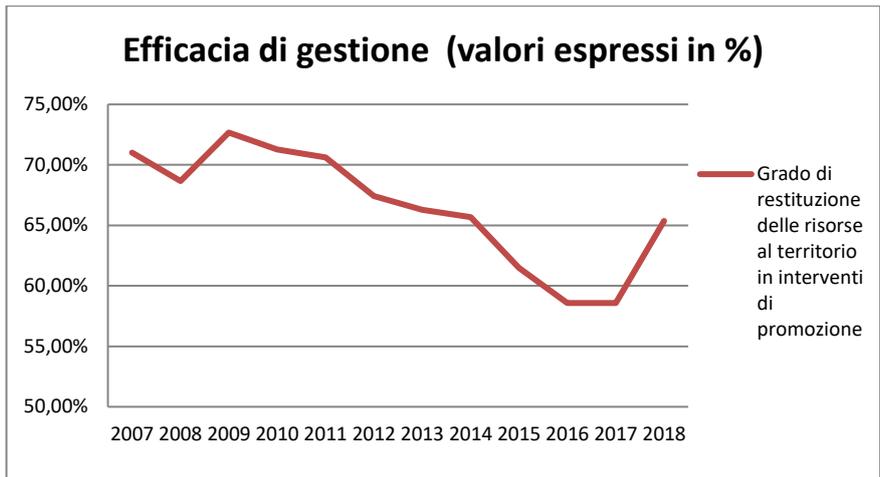
**EC3:** Equilibrio economico della gestione corrente  
**EC3.1:** Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione  
**EC4:** Incidenza dei costi strutturali  
**EC9:** Efficienza di Struttura



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

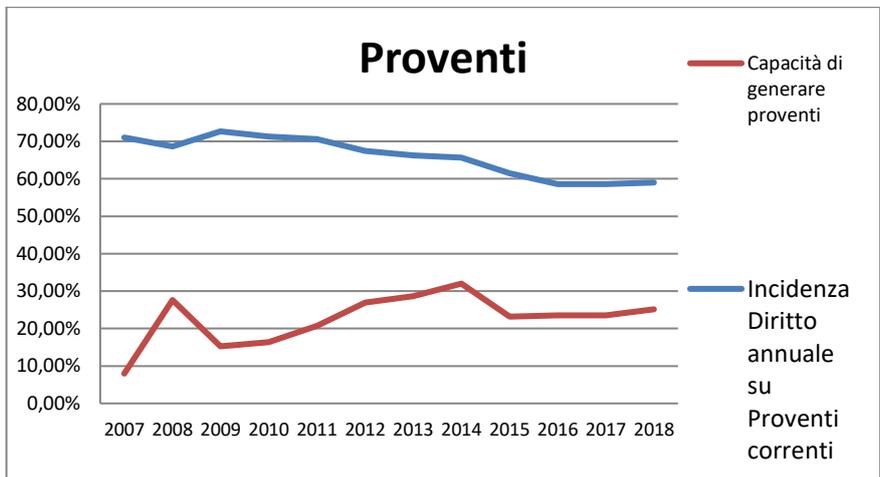
**EC18:** Interventi economici e nuovi investimenti finanziari/impresa  
**EC 19.1:** Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione





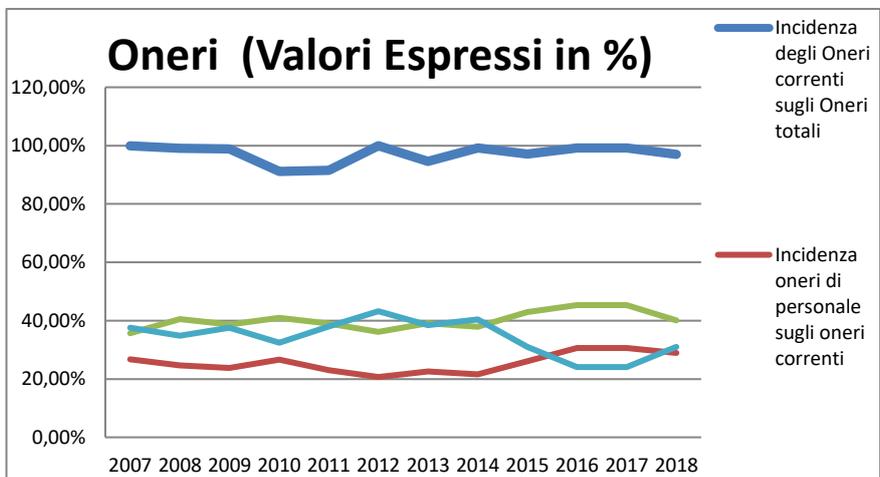
**Proventi.** Misura il livello dei proventi e le modalità di reperimento delle proprie risorse.

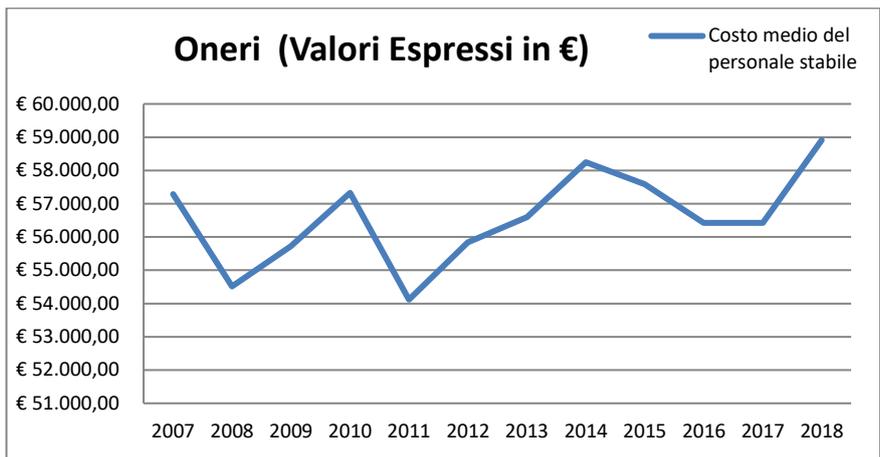
**EC7:** Capacità di generare proventi  
**EC13.1:** Incidenza del Diritto annuale sui proventi correnti



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

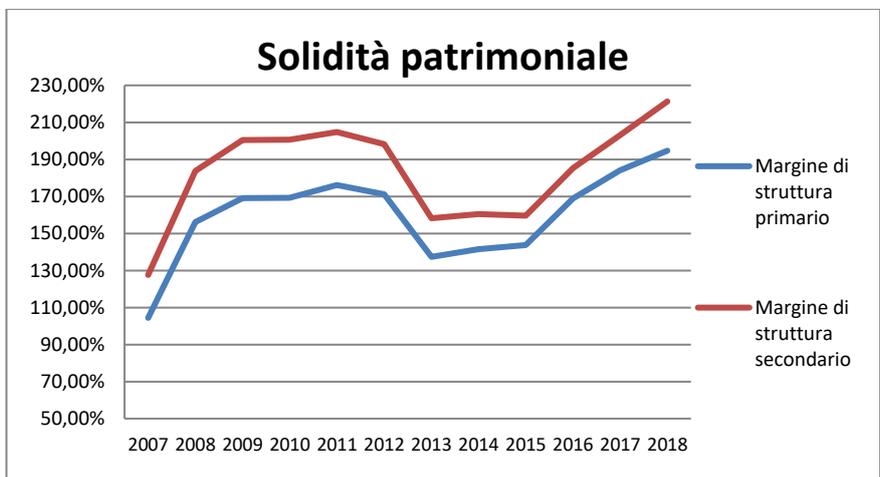
**EC14:** Incidenza degli oneri correnti sugli oneri totali  
**EC15 (.1,.2,.4):** Scomposizione degli oneri correnti  
**S05:** Costo medio del personale





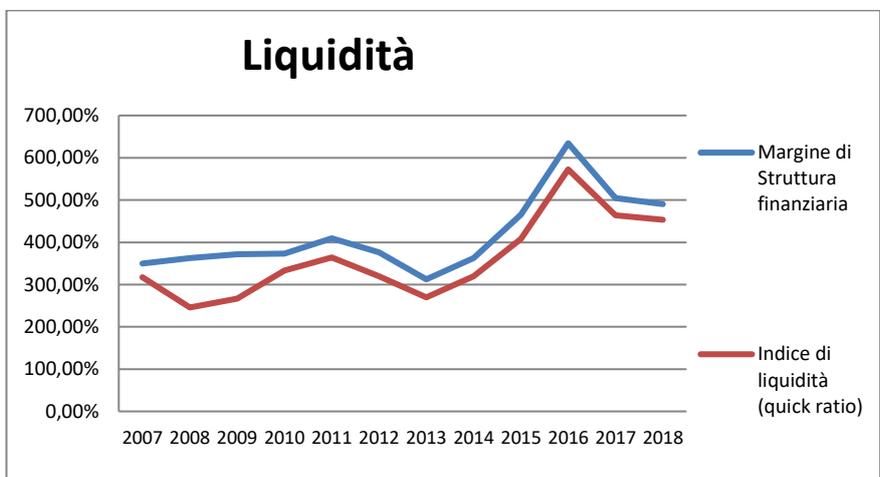
**Solidità patrimoniale.** Misura la capacità di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio

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



**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

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



Nel corso degli ultimi due anni gli indicatori Pareto di tipo economico-patrimoniale e di struttura sono stati significativamente modificati, anche in correlazione alla metodologia messa a punto da Unioncamere, con la collaborazione di alcuni Enti camerali tra cui quello di Modena, inizialmente per fini di confronto tra le Camere, nell'ottica di una maggiore efficienza del sistema. Tale metodologia si è rivelata in seguito particolarmente significativa, in quanto giudicata rigorosa e consolidata, ai fini delle analisi necessarie a determinare i diritti di segreteria e le tariffe, ai sensi dell'art. 28 del DL 90/2014.

Nella Relazione sulla gestione e sui risultati 2018 sono stati analizzati anche altri indicatori (di equilibrio economico-patrimoniale, di efficacia nella gestione dei programmi promozionali e di efficienza organizzativa), elementi utili a verificare la capacità, confermata anche nel 2018 dalla Camera di Commercio di Modena nonostante la situazione di perdurante incertezza ed il taglio del diritto annuale di cui si è dato ripetutamente conto, nel gestire le risorse economiche e umane di cui dispone in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Un'analisi più approfondita in termini di solidità patrimoniale e di liquidità è stata predisposta in vista dell'aggiornamento del preventivo 2019, nell'ambito della relazione che la Giunta predispone a tal fine. Quando sarà approvata dal Consiglio verrà pubblicata sul sito, al link (<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/allegati/aggiornamento-preventivo-2019#page=24>).

Il bilancio consuntivo 2018, in versione integrale, è pubblicato sul sito camerale, nella sezione dedicata ai Bilanci di Amministrazione trasparente (<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/allegati/bilancio-consuntivo-2018>).

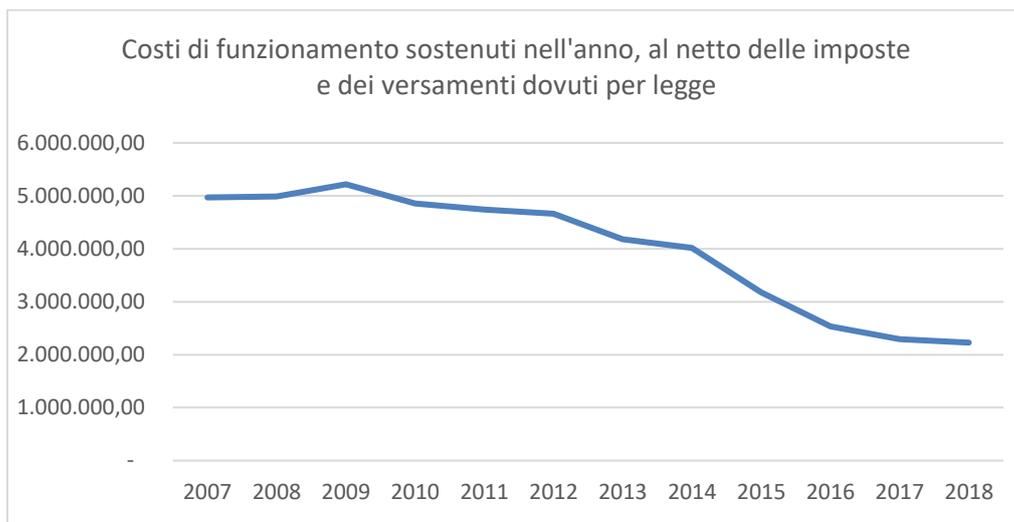
La gestione della Camera di Commercio di Modena è improntata da anni al costante processo di razionalizzazione dei costi e di utilizzo efficiente delle risorse nel realizzare gli obiettivi e le linee d'azione individuate nel piano pluriennale approvato dagli Organi camerali.

Si è introdotto a tal fine già da tempo un sistema di monitoraggio dei costi nella convinzione che l'efficienza può essere perseguita solo con la conoscenza e la valutazione continua. A partire dal 2007 l'utilizzo delle risorse viene infatti costantemente monitorato, non solo mediante i tradizionali strumenti contabili (preventivo, budget direzionale, conto consuntivo), ma con un sistema di controllo di gestione e di controllo degli acquisti, in grado di condurre all'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati e delle attività di supporto interne.

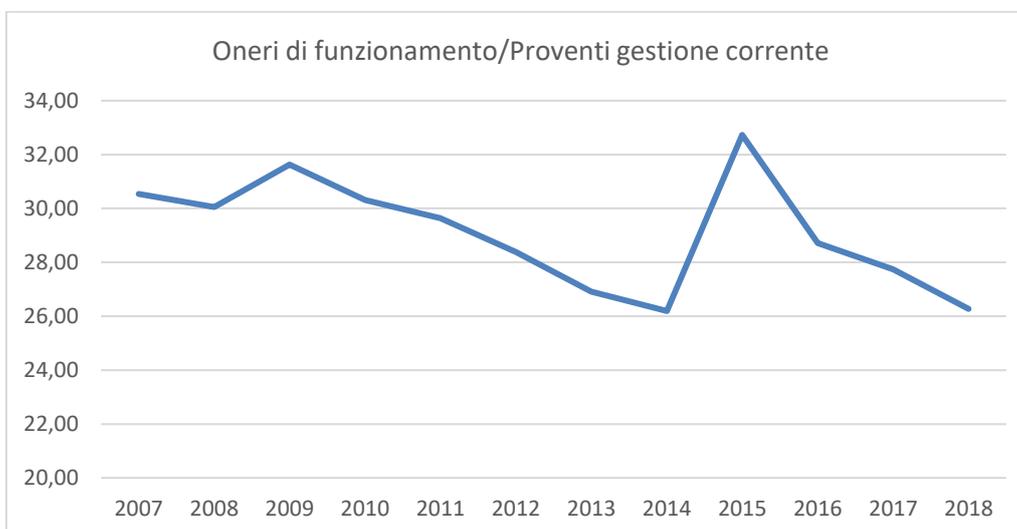
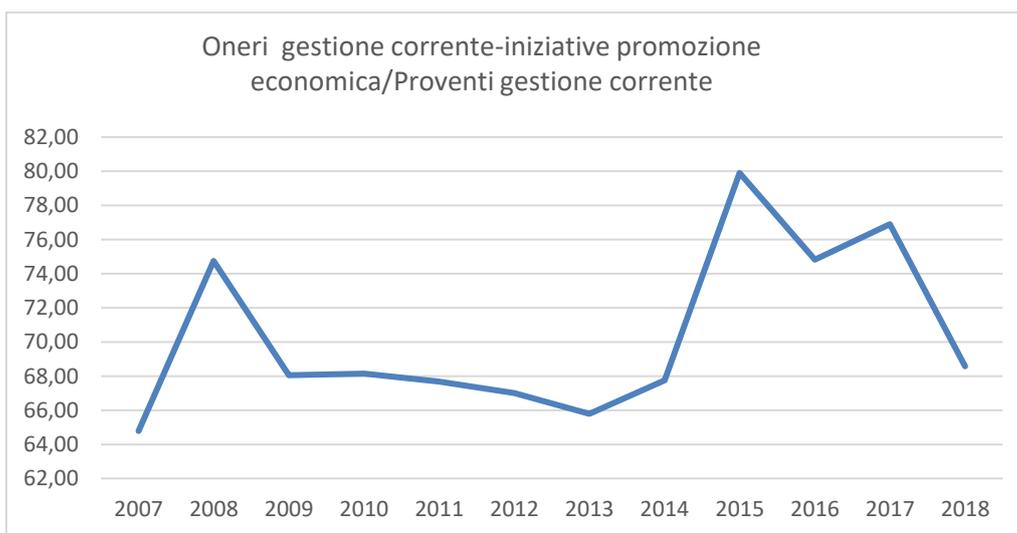
Le misure in materia di riduzione della spesa, progressivamente introdotte negli anni, oltre al dichiarato contenimento della spesa pubblica, hanno infatti lo scopo di instaurare un processo continuo di miglioramento gestionale, potenzialmente in grado di incrementarne contestualmente efficienza, efficacia e qualità.

Per questi motivi la Camera di Commercio di Modena ha confermato anche per il triennio 2018-2020 un obiettivo strategico - "802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello" - che ha condotto alla definizione di standard di costo dei processi e di qualità e di livello di servizio a livello nazionale, al termine di un processo puntuale di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati e della relativa analisi verticale (trend storici della Camera di Commercio di Modena) e, non appena saranno disponibili, orizzontale (benchmarking con i valori degli indicatori Pareto di processo raggiunti dalle altre CCIAA).

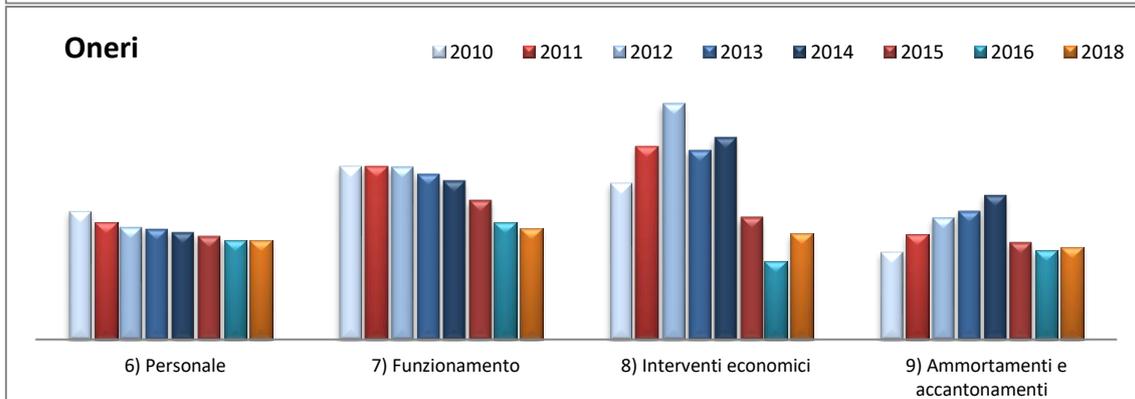
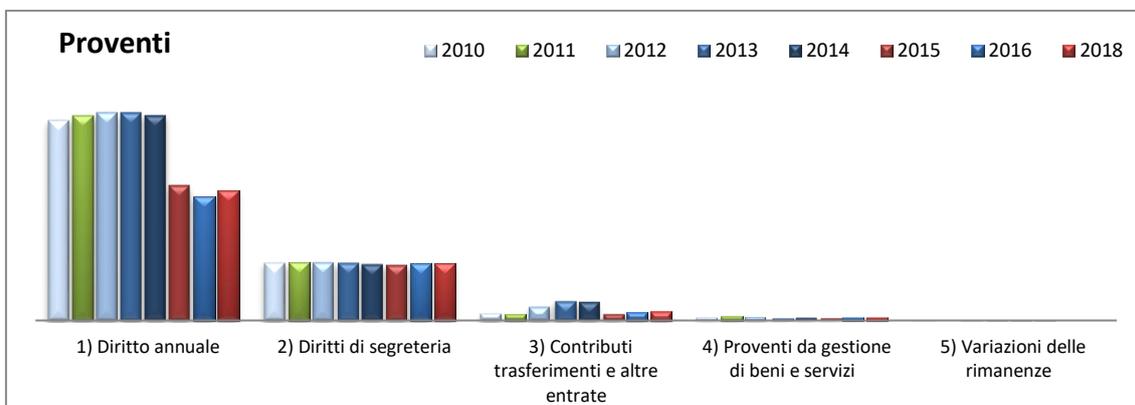
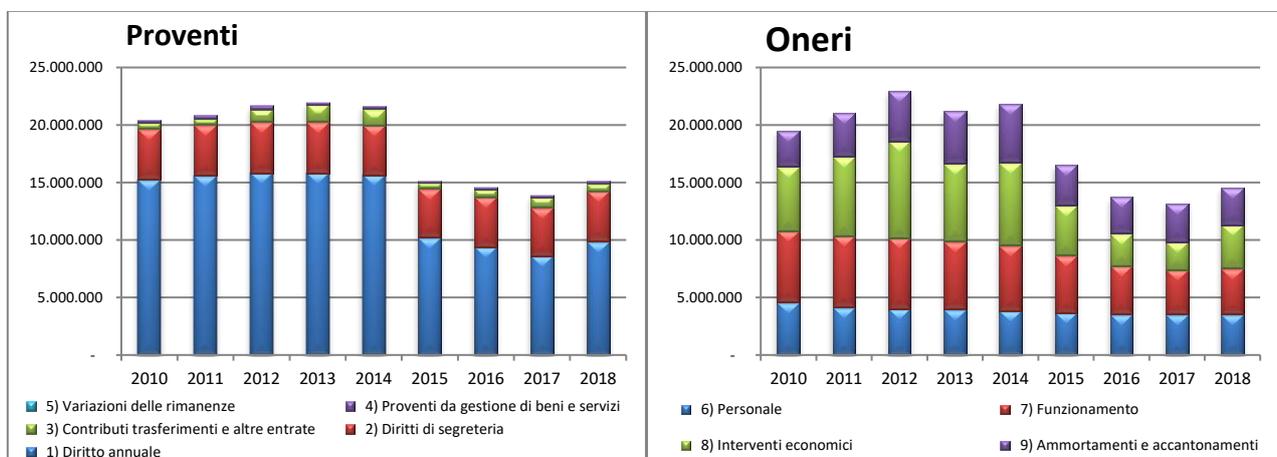
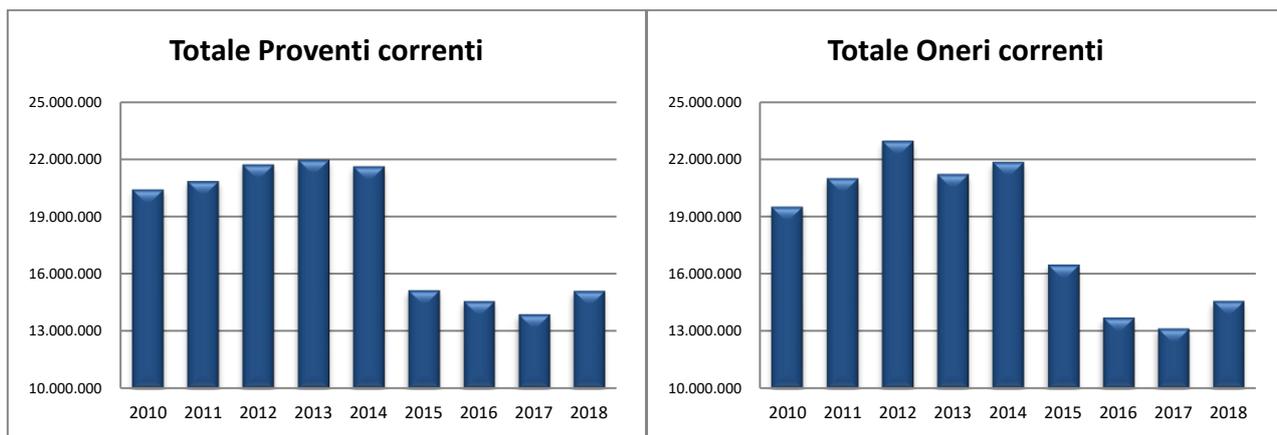
A questo proposito si evidenziano i risparmi conseguiti a seguito dei processi di razionalizzazione e riorganizzazione posti in essere:



Anche la diminuzione della percentuale di assorbimento delle risorse correnti nelle spese di gestione corrente, e più in particolare in quelle del solo funzionamento, segnalano, insieme con un'efficientamento di gestione, per differenza, la possibilità finanziaria di destinare risorse per iniziative ed investimenti.



Si espongono infine alcuni grafici di sintesi dei valori della gestione corrente degli ultimi anni, che bene danno conto delle dinamiche descritte e consentono di contestualizzare i risultati raggiunti nel 2018.



## 5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

---

### LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA ESTERNA

La dimensione “di genere” è stata presa in considerazione per la prima volta nel 2012 all’atto del definire la programmazione nel Piano della *performance* 2012-2014. Anche nel 2018 la Camera di Commercio ha previsto una serie di iniziative promozionali in questa prospettiva, pur senza associarvi indicatori espressamente “di genere”, fatto salvo un indicatore sulle nuove imprese giovanili nell’ambito dell’obiettivo strategico 401, da cui discende poi l’obiettivo operativo “Sviluppare l’imprenditoria giovanile e femminile,” individuato nell’ambito del programma strategico “Creazione d’impresa e modelli di sviluppo”. Il relativo piano di azione è stato realizzato con la partecipazione diretta del Comitato per la promozione dell’imprenditoria femminile e del Comitato per l’imprenditoria giovanile.

In tale contesto sono state pertanto misurate l’incidenza percentuale delle nuove imprese giovanili sul totale delle imprese attive del Registro delle imprese ed il numero delle iniziative realizzate sia per promuovere l’imprenditoria femminile che quella giovanile. Si è continuato a misurare altresì, ma senza attribuire alcun target da raggiungere, in parallelo: il numero assoluto delle imprese femminili e giovanili registrate nel Registro delle Imprese, la variazione percentuale delle stesse rispetto all’anno precedente, le nuove imprese femminili sul totale delle imprese attive (presentati in dettaglio nell’allegato 1 di questa Relazione); detti indicatori costituiscono elementi di analisi in fase di programmazione.

Nel corso dell’anno sono state organizzate 5 iniziative esplicitamente tese a favorire pari opportunità, 3 in relazione all’imprenditoria femminile e 2 a quella giovanile, al fine soprattutto di sviluppare una consapevolezza più solida e diffusa del ruolo delle donne imprenditrici, consolidarne le competenze, individuare opportunità di business nell’ambito del “nuovo” mercato del lavoro disegnato dal Jobs Act e di accompagnare i giovani a cogliere l’opportunità di fare impresa.

Il Comitato per la promozione dell’imprenditoria femminile, integrando le proprie attività istituzionali, ha ritenuto utile creare sinergie con i vari organismi che si occupano di pari opportunità nella provincia di Modena, al fine di unire tutte le risorse del territorio e dare vita ad iniziative mirate non solo al miglioramento delle condizioni delle donne lavoratrici, ma anche allo sviluppo della “mentalità imprenditoriale”, specie nell’ambito della innovazione e delle nuove tecnologie digitali, a partire dalle scuole secondarie di secondo grado.

“Lo sviluppo delle competenze digitali nelle giovani generazioni è una indispensabile premessa per il loro successo professionale e di conseguenza a livello più ampio anche per lo sviluppo economico del territorio” - afferma Eugenia Bergamaschi, presidente del Comitato Imprenditoria Femminile di Modena - “investire per la formazione delle giovani donne che in futuro potranno scegliere anche di diventare imprenditrici significa assicurarsi un domani una classe imprenditoriale maggiormente preparata e orientata all’innovazione”.

A questo proposito, il 21 aprile 2018 è stato organizzato anche il convegno “Donne Protagoniste Digitali 2018” con la partecipazione del Comune di Modena, Unimore, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Regione E.R. e Centro Documentazione Donna nel quale sono state affrontate problematiche inerenti il rapporto donne imprenditrici e innovazione digitale.

Nel corso del convegno è stata presentata la quinta edizione del progetto “Ragazze Digitali 2018”, *summer camp* di informatica al femminile. L’iniziativa intende porre le condizioni per mettere le ragazze alla prova e stimolare la loro creatività digitale, al fine di porre le basi per una classe imprenditoriale femminile sempre più orientata all’innovazione. Al termine dell’anno scolastico, 70 studentesse del III e IV anno di qualsiasi scuola superiore hanno partecipato alle quattro settimane gratuite centrate sull’apprendimento dei linguaggi di programmazione, sull’utilizzo dei social network, sulla sicurezza informatica e sul *web publishing*. Il 28 novembre, nell’ambito di una conferenza stampa tenutasi in Camera di commercio, è stata presentata la sesta edizione del progetto “Ragazze digitali 2019” che vedrà ancora una volta tra gli organizzatori il Comitato per l’Imprenditoria femminile.

Infine, il 26 novembre 2018, nell’ambito del sostegno all’Associazione Gruppo Donne Giustizia assicurato nel Protocollo di Intesa sottoscritto contro le “Molestie e violenze nei luoghi di lavoro”, il Comitato ha partecipato all’organizzazione del convegno in occasione della “Giornata mondiale contro la violenza sulle donne”.

L’incontro voluto dalle rappresentanze sindacali è stato realizzato presso la Camera di commercio ed ha avuto come tematiche “elaborazione di strumenti formativi contro la violenza di genere nei luoghi di lavoro”. Diverse aziende modenesi, infatti, si sono rese disponibili a far svolgere alcune ore di formazione ai dipendenti e ai responsabili dei reparti per migliorare le relazioni di lavoro tra i dipendenti stessi.

Diversamente da quella femminile - che rimane pressoché costante nel territorio modenese (-0,14% la variazione percentuale delle imprese femminili registrata nel 2018 rispetto al 2017) -, l’imprenditoria giovanile continua ad evidenziare indicatori prevalentemente di segno negativo. Per tale ragione, già dal 2015, si è ritenuto opportuno accompagnare i progetti mirati alla diffusione della cultura imprenditoriale ed il supporto ai giovani imprenditori, anche in collaborazione con il Comitato per l’imprenditoria giovanile, ad iniziative volte ad incentivare e sostenere le Scuole superiori, specie quelle già impegnate a realizzare progetti di *Impresa Formativa Simulata*, di creazione di impresa e di acquisizione di competenze imprenditoriali (cfr. obiettivo operativo 4021.0104) e direttamente gli aspiranti imprenditori con la concessione di contributi per la creazione di nuove imprese e start-up (cfr. supra, azione promozionale 4022.0201).

La sfida, condivisa con il Ministero dell’Istruzione ed in particolare con l’Ufficio Scolastico Regionale – Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena -, è stata quella di anticipare il contatto dei giovani con il sistema produttivo, attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro, che, grazie alla tempestiva contaminazione del mondo della scuola con quello del lavoro, contrastino il divario presente tra questi due mondi, promuovendo l’innovazione e l’implementazione dei saperi dei ragazzi e favorendone indirettamente l’autoimprenditorialità.

Nel 2018, grazie al Fondo di perequazione 2015-2016, è stato promosso il progetto “Impresa in azione”, al quale hanno aderito 14 classi appartenenti a 7 diverse Scuole secondarie di II grado della provincia di Modena, per un totale di 309 studenti coinvolti. Sono stati più di 15.000 gli studenti tra i 16 e i 19 anni che nell’a.s. 2018-2019 hanno preso parte in Italia a questa iniziativa e più di 400.000 in tutta Europa. Tale progetto ha consentito alle 14 classi di costituire delle mini-imprese per sfidarsi nel mese di maggio 2019 nella competizione provinciale prima e poi in quella regionale, nella quale si è affermata vincitrice la IV F dell’Istituto Cattaneo-Deledda di Modena con il progetto TABag (la borsa intelligente che ti avvisa se hai dimenticato qualcosa).

Si tratta di una buona prassi di alternanza scuola-lavoro, riconosciuta dal MIUR, in quanto consente attraverso percorsi modulabili di 80-120 ore (a seconda che si tratti di licei o Istituti tecnici e professionali) di

passare dall'idea alla costituzione effettiva della mini-impresa, grazie all'aiuto del docente e del *dream coach*, un imprenditore senior volontario che affianca gli studenti durante il percorso e che grazie alla sua esperienza e competenza li aiuta a correggere i punti di debolezza e a consolidare i punti di forza.

Allo scopo dichiarato di valorizzare i percorsi scuola-lavoro (rinominati dalla Legge di bilancio 2019 in "percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento"), avvicinare i giovani e gli studenti delle scuole superiori al mondo delle imprese e favorire nel contempo la partecipazione delle imprese stesse alle attività scolastiche, nel 2018 è stato approvato l'intervento a sostegno di progetti di sviluppo dell'autoimprenditorialità nelle Scuole secondarie di secondo grado della provincia di Modena.

In particolare la CCIAA di Modena ha scelto di finanziare i progetti di Impresa Formativa Simulata (IFS), una delle modalità di realizzazione dell'alternanza scuola lavoro, attuata mediante la costituzione di un'azienda virtuale animata dagli studenti, che svolge un'attività di mercato in rete (e-commerce) e fa riferimento ad un'azienda reale (azienda tutor o madrina) quale modello da emulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale. Gli studenti, con l'impresa formativa simulata, assumono il ruolo di giovani imprenditori e riproducono in laboratorio il modello lavorativo di un'azienda vera, apprendendo i principi di gestione attraverso il fare, acquisendo spirito di iniziativa e di imprenditorialità, grazie agli strumenti cognitivi di base economico e finanziario. Il bando 2018 finanziato dalla CCIAA di Modena ha coinvolto 4 Istituti superiori per un totale di 168 studenti.

Per favorire la nascita di nuove imprese giovanili e per consolidare quelle esistenti, nel 2018 il Comitato per l'imprenditoria giovanile ha portato a termine la Rassegna dal titolo "Parole e Imprese" con l'incontro del 16/1/2018 che ha visto ospite e relatore Stefano Versace, imprenditore di successo e autore del libro "American Ice Dream", il quale ha spiegato ai giovani imprenditori presenti come sia riuscito a creare un'impresa di successo negli States grazie al gelato italiano. Durante l'incontro Versace ha trattato i seguenti temi: come avere una mentalità internazionale, l'outsourcing strategico, il valore della delega e la giusta relazione con il denaro.

Nel 2018, a seguito del rinnovo degli organi camerali, sono scaduti anche i componenti del Comitato per l'imprenditoria giovanile, che quindi è stato completamente rinnovato. Il neo Comitato ha quindi lavorato all'elaborazione del programma di attività per il triennio 2019-2021, dal titolo "Modena 2050", presentato nel corso di un evento svoltosi il 17 dicembre 2018 al quale hanno preso parte anche il presidente della CCIAA, il presidente della Regione Emilia-Romagna e l'assessore alla smart city e alle politiche giovanili del Comune di Modena.

La Camera di Modena ha infine approvato uno specifico bando allo scopo di incentivare gli aspiranti imprenditori alla creazione di nuove imprese e start-up innovative. L'iniziativa ha riscosso un interesse molto più ampio del previsto, tanto da spingere la Giunta camerale ad incrementare le risorse inizialmente dedicate da 50.000 € a 134.531,47 €, e ha coinvolto 38 neo-imprenditori.

Nel 2018 al bando potevano partecipare tutti, non essendo stati previsti parametri correlati alla creazione di imprese giovanili (come invece nel 2019) o femminili. E' significativo però rilevare che il 39,47 % delle domande finanziate ha contribuito alla costituzione di nuove imprese giovanili (di età inferiore ai 35 anni) e il 39,47% di imprese femminili, a rimarcare la potenziale dinamicità dell'universo imprenditoriale giovanile e femminile modenese.

## LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA INTERNA

Nell'ambito delle iniziative promosse dalla Camera di Commercio di Modena per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, nel corso del 2018, specie ad opera del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni), sono stati sottolineati concetti quali l'importanza di favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di cura della famiglia e la formazione del personale. E' stato inoltre riproposto all'Ente di somministrare un nuovo questionario sul benessere aziendale, nelle forme già utilizzate nel 2014, in linea con quello proposto dalla CIVIT.

Il report di sintesi dell'ultima analisi realizzata, con cui l'OIV della Camera di Commercio ha analizzato gli esiti dei questionari e proposto alcune azioni di miglioramento è pubblicato sul sito camerale (<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/report-monitoraggio-benessere-organizzativo-2014>).

Si riporta di seguito la scheda swot conclusiva dell'analisi:

PUNTI DI FORZA		PUNTI DI DEBOLEZZA		
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ampia <b>partecipazione</b> all'indagine</li> <li><input type="checkbox"/> Livello di <b>benessere organizzativo</b> complessivamente <b>soddisfacente</b> ed al di sopra della media del sistema camerale</li> <li><input type="checkbox"/> Elevato «<b>senso di appartenenza</b>» e livello di «<b>commitment</b>»</li> <li><input type="checkbox"/> Buon livello di soddisfazione delle <b>risorse più giovani</b></li> <li><input type="checkbox"/> Ottima percezione in merito all'<b>equità di valutazione</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Domanda di un maggior livello di <b>coinvolgimento</b> e di <b>chiarezza</b> rispetto alle <b>aspettative di risultato dell'Ente</b></li> <li><input type="checkbox"/> Visione parzialmente critica dell'organizzazione da parte della <b>componente femminile</b></li> <li><input type="checkbox"/> <b>Percezione non estremamente positiva</b> dell'«<b>immagine dell'amministrazione</b>» e delle potenzialità di <b>sviluppo professionale</b> che offre</li> </ul>	
<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'individuazione da parte dell'amministrazione di <b>percorsi volti ad un maggior coinvolgimento e valorizzazione</b> delle risorse potrebbe avere una ricaduta positiva in termini sia di produttività che di livello di soddisfazione delle risorse</li> <li><input type="checkbox"/> La focalizzazione dei <b>fattori critici di soddisfazione</b> della componente <b>femminile</b>, oltre alla valenza etica, potrebbe risultare un efficace strumento per <b>individuare azioni e misure organizzative coerenti con</b> le «aspettative» e le «peculiarità» di tale componente e favorire l'innalzamento complessivo della produttività e del livello di benessere dell'ente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rischio che il basso livello di soddisfazione delle risorse più anziane (e mediamente meno soddisfatte) possa <b>impattare negativamente</b> sulla <b>capacità</b> delle risorse più giovani di <b>apportare entusiasmo</b> dell'organizzazione</li> <li><input type="checkbox"/> In considerazione della <b>forte incidenza % delle donne</b> in organico, la mancata individuazione di <b>azioni mirate</b> ad incrementare il loro livello di soddisfazione può <b>compromettere la capacità dell'ente</b> di registrare <b>elevati livelli di benessere organizzativo</b></li> </ul>	<b>MINACCE</b>

Viene da ultimo riportata l'analisi di genere effettuata nell'ambito delle risorse umane direttamente impegnate nella struttura camerale. In questo caso si tratta di elementi di analisi e non di obiettivi di genere programmati di cui rendicontare gli effetti.

## Analisi di genere

Indicatori	Valori										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% di dirigenti donne	0	0	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%	73,0%	73,70%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	22.652	23.988	24.263	24.609	24.324	24.562	24.945	24.675	24.830	25.095	26.673
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	25.559	27.942	28.386	28.567	28.070	27.561	27.615	27.118	25.758	25.327	27.904
Età media del personale femminile	47	47	48	48	49	50	50	51	52	53	53
Età media del personale maschile	47	47	49	49	50	51	50	51	51	52	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%	34,8%	38,1%
% 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%	53,3%	53,8%

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

---

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Riportiamo una sintetica descrizione delle fasi che hanno consentito alla Camera di Commercio di Modena di redigere e quindi di approvare la Relazione sulla *performance*.

#### I FASE:

Data: 9 gennaio 2019 – 27 marzo 2019

Descrizione: Prima rilevazione dei dati 2018 nel sistema informatico di rilevazione Enterprise Performance Management System Workspace, utili come riferimento a definire i valori target 2019 (9-25 gennaio 2019), successivamente completata con tutti i dati di *performance* 2018 (19-27 marzo 2019) ed infine integrata delle misure degli indicatori Pareto 2018, rilevati nell'ambito dell'Osservatorio camerale nel mese di aprile 2019 (4 aprile-20 maggio) - Controllo coerenza ed attendibilità dati di *performance* rilevati ed elaborati - Validazione dati e risultati raggiunti – Estrazione reportistica - Analisi *performance* realizzata, in particolare a livello strategico

Soggetti responsabili Rilevazione misure:

- ✓ Dipendenti individuati nell'ambito delle diverse aree/uffici quali "rilevatori" delle misure utilizzate come base di calcolo della *performance* realizzata, misurata mediante gli indicatori selezionati nel Piano della *performance* 2017-2019, e degli indicatori Pareto di processo per l'analisi ed il monitoraggio del benchmarking (rag. Francesca Ferrari, rag. Cinzia Guatelli, dott. Daniele Marra, dr.ssa Silvia Biagi, dr.ssa Maura Monari, dr.ssa Rita Biolchini, dr.ssa Anna Cortese, sig.a Cinzia Manfredi, dr.ssa Goretta Romagnoli, rag. Cinzia Barbieri, dott. Antonio Romano, dr.ssa Valeria Ferrari, dr.ssa Paola Marzocchini, sig. Vincenzo Passaro, dott. Franco Di Marzio per dati Promec, M<sup>A</sup> Rita Andreotti, dr.ssa Maria Isabella Tricase)
- ✓ Ufficio personale per i dati relativi alle Risorse Umane

Verifica misure inserite dai rilevatori, eventuale richiesta ai rilevatori di verifica/modifica delle misure rilevate mediante riciclo del processo di workflow, successiva validazione delle misure, calcolo valore dei kpi e relativa validazione:

- ✓ Responsabili individuati nell'ambito delle diverse aree/uffici quali "validatori" delle misure rilevate e degli indicatori elaborati nel sistema di rilevazione e monitoraggio (dott. Massimiliano Mazzini, dott. Daniele Marra, dr.ssa Elena Sacchi, sig. Vincenzo Passaro, dr.ssa Paola Marzocchini, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Calcolo della *performance* (sistemi informatici utilizzati: di rilevazione EPM e di elaborazione/analisi Oracle Business Intelligence), estrazione reportistica ed integrazione elementi non completi e valori elaborati altri applicativi - Diffusione risultati elaborati:

- ✓ Controllo di gestione/ Struttura tecnica di supporto (dr.ssa Maria Isabella Tricase)
- ✓ Responsabili delle Aree Dirigenziali ed Organizzative assegnatarie degli obiettivi (dott. Massimiliano Mazzini, dott. Daniele Marra, dr.ssa Elena Sacchi, sig. Vincenzo Passaro, dr.ssa Paola Marzocchini, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

## II FASE:

Data: 22 febbraio 2019 - 23 aprile 2019

Descrizione: Chiusura bilancio consuntivo 2018 - Verifica e analisi dati economici e finanziari - Analisi consuntivi interventi promozionali e assorbimento risorse/investimenti su obiettivi strategici/missioni e programmi - Elaborazione indicatori Pareto economico-patrimoniali - Elaborazione indicatori di bilancio e di *performance* per consuntivo PIRA - Rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno - Redazione Relazione sulla gestione e sui risultati 2018 - Elaborazione rendiconto finanziario e prospetti entrate ed uscite

Soggetto

Rilevazione dati:

responsabile

- ✓ Ufficio Ragioneria per dati economici e finanziari di dettaglio (avv. Massimiliano Mazzini, dott. Alessandro Alù, rag. Nicoletta Bissoli)
- ✓ Controllo di gestione/ Struttura tecnica di supporto per dati economici e patrimoniali (sig.a Rita Andreotti, dr.ssa Maria Isabella Tricase)
- ✓ Ufficio personale per i dati relativi alle Risorse Umane (sig.a Anna Pitardi)

Rilevazione dati di contesto:

- ✓ Aree/Uffici coinvolti per quanto di competenza (avv. Massimiliano Mazzini, dott. Daniele Marra, dr.ssa Marzia Pinelli, rag. Elisabetta Silvestri, dr.ssa Elena Sacchi, dr.ssa Maura Monari, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Analisi dati di bilancio e loro elaborazione, redazione prospetti, grafici e Relazione sulla gestione e sui risultati 2018:

- ✓ Controllo di gestione/ Struttura tecnica di supporto (sig.a Rita Andreotti, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Approvazione Relazione sulla gestione e sui risultati 2018 e documenti correlati ed invio a Giunta e Consiglio, MISE e MEF

- ✓ Segretario Generale avv. Stefano Bellei

## III FASE:

Data: 4 aprile 2019 – 5 giugno 2019

Descrizione: Analisi funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e valutazione relativo stato di maturità - Elaborazione e valutazione *performance* di Area Dirigenziale ed Organizzativa - Analisi e segmentazione risultati obiettivi trasversali - Consuntivazione risultati obiettivi individuali assegnati a Dirigenti e dipendenti

Soggetti

Analisi funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e valutazione relativo stato di maturità:

responsabili

- ✓ Organo Indipendente di Valutazione (dott. Cristian Ercolano)
- ✓ Struttura tecnica di supporto (dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Raccolta, segmentazione e consuntivazione valori di *performance*:

- ✓ Controllo di gestione/ Struttura tecnica di supporto (dr.ssa Maria Isabella Tricase)

#### IV FASE:

Data: 16 aprile 2019 – 25 giugno 2019

Descrizione: Valutazione risultati raggiunti ed analisi criticità ed opportunità 2018 – Raccolta ulteriori elementi di contesto, specie per bilancio di genere, e relativa documentazione – Analisi rilevazione distribuzione lavoro (KRONOS) e dati contabili per calcolo FTE (*Full Time Equivalent*) “integrato” assorbiti - Integrazione tabelle e valorizzazione grafici - Stesura e redazione della Relazione sulla *performance* 2018 – Raccolta fonti (provvedimenti ed elementi informativi) per la Validazione della Relazione e predisposizione “carte di lavoro”

Soggetti Valutazione risultati raggiunti e analisi criticità ed opportunità:

responsabili

- ✓ Aree/Uffici coinvolti per gli obiettivi di competenza (avv. Massimiliano Mazzini, dott. Daniele Marra, dr.ssa Elena Sacchi, sig. Vincenzo Passaro, dr.ssa Paola Marzocchini, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Raccolta ulteriore documentazione di contesto ed analisi bilancio pari opportunità/genere:

- ✓ Aree/Uffici coinvolti per quanto di competenza (avv. Massimiliano Mazzini, rag. Francesca Ferrari, dr.ssa Marzia Pinelli, dr.ssa Elena Sacchi, sig.a Rita Andreotti, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Redazione Relazione sulla *performance* 2018:

- ✓ Controllo di gestione/ Struttura tecnica di supporto (sig.a Rita Andreotti, dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Invio al Presidente della Giunta

- ✓ Segretario Generale avv. Stefano Bellei

Approvazione nella prima riunione dalla Giunta camerale

- ✓ Presidente della Giunta camerale dott. Ing. Giuseppe Molinari

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

Con il Piano della *performance* approvato il 1° aprile 2011, in linea ed a seguito del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, anch'esso approvato nella medesima riunione di Giunta, la Camera di Commercio di Modena ha dato avvio al primo Ciclo di gestione della *performance*.

Lo ha fatto consapevole che si tratta di una dimensione da approfondire gradualmente, di cui si sono progressivamente affinati strumenti, fonti, dati, capacità di analisi ed elaborazione, nella prospettiva di trasformare tutto ciò in informazione e conoscenza, essenziali a qualsiasi livello decisionale.

Nell'allegato 3 si riporta l'elenco degli atti/documenti formali, elaborati ed approvati dalla Giunta della Camera di Commercio, direttamente correlati al ciclo della *performance* dell'anno 2018.

Anche il Piano della *performance* 2018-2020 ha proposto una pianificazione strutturata su base triennale, così come previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009. Gestire la programmazione in un'ottica pluriennale risulta ancora “culturalmente” poco familiare. Ciò trova peraltro una significativa motivazione nella

particolare dinamicità e proattività dell'amministrazione camerale modenese, ma soprattutto nella perdurante incertezza normativa che ha caratterizzato questi ultimi anni, sia in relazione alle funzioni attribuite alle Camere di commercio, che alle risorse di cui possono disporre.

Gli indicatori utilizzati non sono ancora adeguati ad analizzare tutte le dimensioni utili e gli ambiti di valutazione previsti dalla delibera CIVIT e dal D. Lgs. 150/2009. Sono stati utilizzati 275 indicatori, che hanno misurato in particolare il grado di attuazione della strategia, il raggiungimento dei risultati operativi, lo stato di avanzamento dei progetti organizzativi e promozionali, il livello di efficacia dei servizi erogati e dei processi di supporto interni, il grado di assorbimento delle risorse previste a budget per gli interventi promozionali (con aggregazioni per area strategica, obiettivo strategico, programma operativo ed obiettivi promozionali), i risultati conseguiti in termini di solidità patrimoniale e di efficienza ed economicità dell'azione camerale. Vengono poi monitorati ed analizzati gli indicatori Pareto non direttamente utilizzati nel corso dell'anno ed altri indici di bilancio nel contesto delle analisi economiche-finanziarie.

#### IMPATTO E ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

1° livello: Aree Strategiche – vista triennale, con prospettiva di medio-lungo termine;

2° livello: Obiettivi Strategici - vista triennale, con prospettiva “rolling” sui 3 anni di pianificazione)

Ai livelli strategici (aree ed obiettivi strategici), anche nel Piano della *performance* relativo al triennio 2018-2020, sono stati utilizzati indicatori, non ancora di *outcome*, ma di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili - come valori di riferimento nel medio-lungo termine - ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati; sono poi presenti indicatori di risultato (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, soprattutto in relazione al triennio di riferimento del Piano della *performance*, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese.

#### PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI

4° livello: Obiettivi operativi – vista annuale)

L'albero della *performance* della Camera di Commercio del 2018-2020 ha incluso nei propri obiettivi strategici, oltre alle iniziative promozionali ed i progetti innovativi e di miglioramento, obiettivi legati all'efficacia e all'efficienza di tutti i processi di supporto ed ai servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento e ai propri portatori di interesse (*stakeholder*).

A tal proposito, sono stati monitorati indicatori Pareto di processo e altri indicatori ritenuti utili a misurare il raggiungimento del risultato e/o lo stato di avanzamento dei progetti organizzativi e promozionali programmati, il livello di efficacia dei servizi erogati e dei processi di supporto interni, il grado di assorbimento delle risorse previste a budget esclusivamente per quanto riguarda gli interventi promozionali (con aggregazioni per linea/obiettivo strategico, per programma e per singola iniziativa).

Si è provveduto altresì a valorizzare gli indicatori di processo Pareto approvati a livello nazionale, anche se non associati ad obiettivi del Piano della *performance* 2018-2020, per predisporre una banca dati da utilizzare in fase di analisi e programmazione del 2019 e dei livelli standard di efficacia, efficienza e qualità dei processi, di cui agli specifici obiettivi (strategico 802, operativi 8022.01.A1.12 - costi di processo, 8022.02.A1.12 - produttività).

Allo stesso fine è stato misurato il costo del personale direttamente allocato sulle attività presidiate (allineando a tal fine le attività dell'albero della *performance* della Camera di Commercio di Modena alla mappatura elaborata a fine 2017 per l'intero sistema camerale, a seguito della riforma di cui già si è dato ripetutamente conto, in seno ad un progetto di sistema che ha visto la collaborazione anche della Camera di Commercio di Modena), esito della rilevazione, introdotta nel corso del 2010 ed effettuata mensilmente da parte di tutti i dipendenti, della distribuzione percentuale del proprio tempo lavorato, dal 2018 sul modulo KRONOS del nuovo Sistema integrato di Unioncamere.

Lo stato di salute - in particolare le dinamiche dell'organizzazione e le dimensioni economico-finanziarie - è stato monitorato, oltre che con specifiche analisi di strutturali di bilancio, utilizzando indicatori economico-patrimoniali, specie quelli del sistema Pareto, a garanzia soprattutto degli investimenti programmati e confermati nonostante la progressiva riduzione di entrate da diritto annuale, stabilita col DL 90/2014.

L'articolo 28, comma 2, dello stesso DL ha inoltre previsto che le tariffe e i diritti di cui all'articolo 18, comma 1, lettere b), d) ed e) della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni, siano fissati:

- sulla base dei costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società degli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere,
- secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.

Alla luce di tale scenario i progetti del sistema camerale avviati allo scopo di individuare un modello condiviso su base nazionale per la contabilizzazione e l'analisi dei costi dei servizi erogati - attivamente partecipati sin dal 2011 dalla Camera di Commercio di Modena sia in fase di elaborazione che di verifica della metodologia elaborata - a seguito della definizione della nuova mappa dei processi, in particolare da maggio 2018, sono stati ulteriormente approfonditi e perfezionati con l'obiettivo generale di favorire il perseguimento di una maggiore efficienza degli enti camerali, mediante la determinazione di valori standard di costo dei processi (servizi erogati e processi interni di supporto), favorendo nel medio termine livelli più di uniformità e omogeneità delle informazioni nell'ambito del processo di rilevazione dei costi.

A tal fine, già a partire dal preventivo 2015, le chiavi utilizzate per la contabilizzazione di tutti gli oneri e i proventi correnti (al netto degli oneri comuni, ribaltati sui processi mediante opportuni driver individuati nel numero degli FTE coinvolti nei processi medesimi) hanno incluso la dimensione del prodotto (del processo cioè cui i valori contabili afferiscono), in modo da rendere disponibili detti valori non solo a seguito di una riclassificazione extra-contabile, ma direttamente in fase di registrazione contabile, consentendo così un adeguato monitoraggio in corso d'anno, sia delle dinamiche progressivamente determinatesi, sia degli eventuali riallineamenti ai costi standard.

Nel 2018, a seguito dell'implementazione della nuova mappa dei processi, riveduta e corretta alla luce delle novità introdotte dal decreto di riforma delle CCAA e delle loro competenze, e della conseguente comunicazione di Unioncamere del 2 marzo 2018, sono stati ricodificati tutti gli applicativi gestionali e modificati tutti i prodotti contabili per allinearli alla nuova modalità di rendicontazione dei costi di processo (cfr. obiettivo operativo 8022.00).

Allo stesso fine, inoltre, si è valutato di abbandonare progressivamente il sistema informativo di pianificazione e programmazione sin qui utilizzato a supporto delle attività di gestione e monitoraggio della *performance*, "Saturno", per migrare verso il sistema integrato messo a disposizione da Unioncamere.

Come negli anni precedenti, infatti, anche nel Piano della *performance* 2018-2020, sono stati previsti specifici obiettivi strategici volti a:

- migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, nella consapevolezza di quanto un'adeguata misurazione della *performance* sia in grado di migliorare le politiche pubbliche e i servizi;
- consolidare la gestione del ciclo di gestione della *performance*, ai fini dell'attuazione dei principi e degli strumenti - e quindi delle finalità - del decreto legislativo 150/2009; in particolare assicurando:
  1. la trasparenza del Piano della *performance* e del Sistema di misurazione e valutazione,
  2. il relativo raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti,
  3. l'individuazione di elementi sintetici di misura della *performance* organizzativa,
  4. la promozione della cultura della legalità e del controllo sociale dell'azione amministrativa, mediante l'integrazione nel ciclo della *performance* dell'attuazione di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.

Alla progressiva “maturità” di questo sistema viene associata la possibilità di integrare le informazioni e gli strumenti gestiti in un “punto di conoscenza organico”, così da poter anticipare il sorgere di problemi/fenomeni rilevanti e consentire la costruzione di decisioni sulla base di dati già disponibili, al fine di definire e attuare politiche pubbliche capaci di rispondere adeguatamente ai bisogni della collettività.

#### CHECK UP SULLO STATO DI MATURITA' DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

Il monitoraggio sul Sistema di misurazione della *performance* della Camera di Commercio di Modena si è basato sino allo scorso anno sulla griglia di autovalutazione proposta da Unioncamere, approvata nel dicembre 2014 ed inserita quale allegato 1 del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (cfr. [http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance\\_/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance\\_-versione-1-3-del-31-12-2015#page=47](http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance_/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance_-versione-1-3-del-31-12-2015#page=47)), che consente di prendere in esame l'architettura del sistema dei controlli, i documenti e le fasi del ciclo della *performance* e gli strumenti di accountability.

La griglia è articolata in due sezioni principali e nelle relative sottosezioni:

##### Sezione A – L’architettura del sistema dei controlli e la sua formalizzazione;

attraverso la quale si valuta la *compliance*, la qualità metodologica e la funzionalità (ossia se risponde alle esigenze "organizzative" dell'ente camerale) di quanto progettato e formalizzato nei documenti previsti

##### Sezione B - Le fasi del ciclo della *performance* e gli strumenti di *accountability*

attraverso la quale si valutano:

- la *compliance* (la corrispondenza cioè al dettato normativo), la qualità metodologica e la coerenza complessiva dei contenuti degli strumenti formali di programmazione e rendicontazione (Piano e Relazione sulla *performance* );
- la rispondenza tra quanto progettato e formalizzato e la sua reale operatività;
- l'utilità di quanto realizzato (generazione di valore aggiunto).

Il nuovo OIV, dott. Cristian Ercolano, come scrive espressamente nella “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del ciclo della *performance* 2018”, ha ritenuto di dovere “abbandonare il sistema numerico di rappresentazione del livello di compliance raggiunto dalla CCIAA nei vari ambiti di rilevazione:

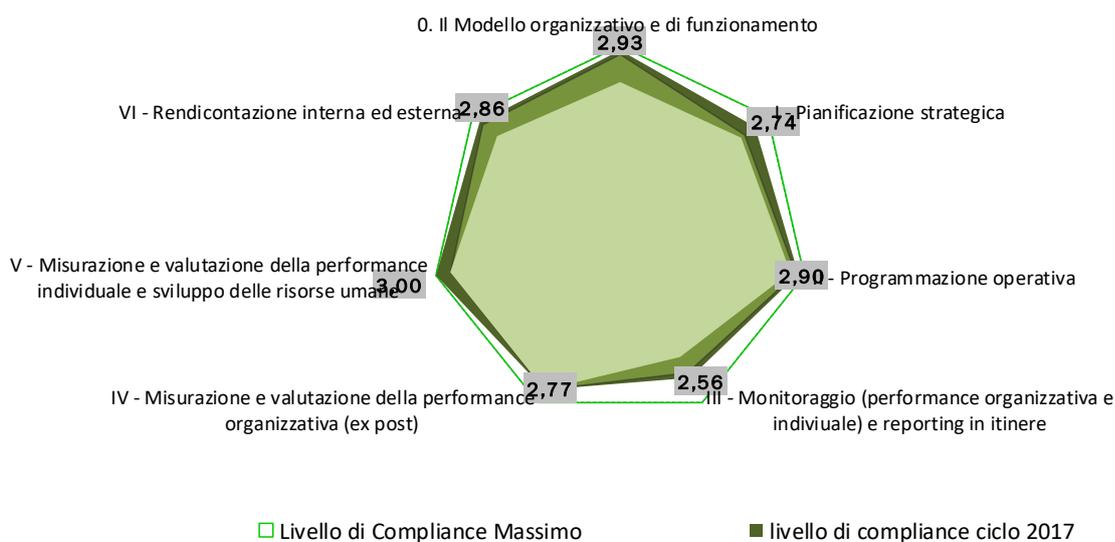
- in relazione ai risultati delle misurazioni, che presentavano già nel 2017 un grado di compliance elevato e difficilmente migliorabile (rendendo così superflua la comparazione su base pluriennale dei risultati);
- anticipando inoltre il necessario cambiamento di ottica determinato dal nuovo SMVP, su cui si basa il Piano 2019, che coinvolgerà l'intero “ecosistema” delle *performance* dell'Ente, comprese le modalità di rappresentazione dei risultati ottenuti. La compilazione da parte dell'OIV della griglia consente pertanto di misurare annualmente il livello di *compliance* raggiunto negli specifici ambiti e dal sistema di misurazione della *performance* nel suo complesso e di verificarne l'evoluzione nel tempo”.

Lo stesso ing. Gianluca Colavolpe, OIV della Camera di commercio di Modena sino a giugno 2018, nella sua ultima Relazione sul funzionamento, sollecitava il “costante aggiornamento nel tempo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, ivi compreso il suo allegato 1 “Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul sistema di misurazione: Griglia di analisi e azioni di intervento”, in coerenza sia con le evoluzioni organizzative interne che con il processo di riforma del sistema camerale in atto dal 2015 che, andando a modificare il perimetro delle funzioni camerali ed i relativi meccanismi di finanziamento, potrebbe suggerire una revisione critica del sistema di pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente”.

Nella tabella che segue risultano comunque valorizzati gli esiti dell'ultimo *check up*, condotto sul 2017.

	LIVELLO DI COMPLIANCE				% COMPLIANCE	VARIAZIONE 2017 VS 2016	
	CICLO 2014	CICLO 2015	CICLO 2016	CICLO 2017			
0. IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO	2,42	2,86	<b>2,93</b>	<b>2,93</b>	97,7%	-	=
0.1 - MODELLO DI FUNZIONAMENTO	2,89	2,92	<b>2,92</b>	<b>2,92</b>	97,2%	-	=
0.2 – OIV E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO	2,10	2,83	<b>2,94</b>	<b>2,94</b>	98,1%	-	=
I - PIANIFICAZIONE STRATEGICA	2,46	2,53	<b>2,74</b>	<b>2,74</b>	91,3%	-	=
I.1 - ANALISI STRATEGICA E SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE	2,24	2,34	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	86,8%	-	=
I.2 - INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE E DEGLI <i>OUTCOME</i>	2,00	2,10	<b>2,10</b>	<b>2,10</b>	70,0%	-	=
I.3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	2,25	2,30	<b>2,48</b>	<b>2,48</b>	82,8%	-	=
I.4 - ALLOCAZIONE DELLE RISORSE	1,80	1,88	<b>2,63</b>	<b>2,63</b>	87,5%	-	=
I.5 - SISTEMA INTEGRATO	3,00	3,00	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	100,0%	-	=
II - PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	2,77	2,86	<b>2,90</b>	<b>2,90</b>	96,7%	-	=
II.1 - ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	3,00	3,00	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	100,0%	-	=
II.2 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI	2,80	2,84	<b>2,84</b>	<b>2,84</b>	94,6%	-	=
II.3 - DEFINIZIONE DELLE RISORSE	2,86	2,89	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	100,0%	-	=
II.4 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2,46	2,50	<b>2,88</b>	<b>2,88</b>	95,8%	-	=
II.5 - SISTEMA INTEGRATO	3,00	3,00	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	100,0%	-	=
III - MONITORAGGIO E REPORTING IN ITINERE	2,19	2,47	<b>2,56</b>	<b>2,56</b>	85,3%	-	=
IV - MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (EX POST)	2,77	2,77	<b>2,77</b>	<b>2,77</b>	92,3%	-	=
V - MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	2,77	2,79	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	99,9%	-	=
V.1 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	2,84	2,84	<b>2,96</b>	<b>2,96</b>	98,7%	-	=
V.2 - SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE R.U.	2,14	2,14	<b>2,68</b>	<b>2,68</b>	89,3%	-	=
VI - RENDICONTAZIONE INTERNA ED ESTERNA	2,50	2,76	<b>2,86</b>	<b>2,86</b>	95,2%	-	=

### Livello di Compliance Ciclo di gestione della performance CCIAA DI MODENA



Si riportano infine i punti di attenzione evidenziati nella Relazione sul funzionamento 2018, rispetto ai quali la CCIAA è stata invitata ad implementare azioni correttive o di miglioramento. L'OIV provvederà a monitorare l'effettiva presa in carico delle azioni di miglioramento suggerite, effettuandone un follow up nella relazione sul funzionamento per l'anno 2019.

LIVELLO PRIORITÀ	AZIONE
MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>inserimento (ove opportuno, necessario e "sostenibile") nei documenti progettuali approvati in ambito "promozionale" o negli aspecifici accordi di collaborazione con stakeholder esterni (finanziati con risorse economiche della CCIA) di specifici "obiettivi di progetto" e relativi indicatori finalizzati a misurare l'effetto di tali progettualità da capitalizzare nell'ambito del sistema di misurazione più complessivo dell'Ente</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>conduzione di una nuova edizione dell'indagine di clima interno (benessere organizzativo) realizzata nel 2014</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>revisione complessiva del Regolamento per l'acquisizione di forniture, servizi e per l'esecuzione di lavori in economia e, più in generale di tutti i Regolamenti aventi impatto su aree a rischio in funzione delle modifiche normative nel frattempo intervenute e dell'esperienze di applicazione del sistema anticorruzione dell'Ente</i></li> </ul>
BASSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>programmazione ed avvio di una specifica azione di aggiornamento in materia rivolta a tutti i dipendenti camerale, anche a fronte della revisione complessiva del SMVP dell'Ente</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>definizione di specifiche azioni di miglioramento degli ambiti di trasparenza attualmente presidiati, anche in relazione alle esigenze emergenti dalle richieste di accesso civico pervenute</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>definizione di specifici flussi informativi ed indicatori di anomalia con valore segnaletico di specifiche criticità ad uso dei monitoraggi di competenza del RPCT</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>valutazione di una nuova strategia maggiormente strutturata di stakeholder engagement</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>strutturazione in forma permanente dell'indagine di customer satisfaction realizzata nel 2018</i></li> </ul>

Sui seguenti ambiti di miglioramento, pur se attuali e concreti, l'OIV concorda sull'opportunità di attendere gli esiti dei tavoli tecnici istituiti a livello nazionale da Unioncamere o le attività d'indirizzo di ANAC:

LIVELLO PRIORITÀ	AZIONE
BASSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>passaggio (anche progressivo e/o in via sperimentale per specifiche aree) dagli attuali indicatori di tipo proxy ad indicatori di tipo outcome o d'impatto</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>utilizzo dei dati medi (di sistema o di cluster) su indicatori "comuni" all'intero sistema camerale per la più corretta definizione di target anche nella logica del benchmarking</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>adozione della Carta dei servizi</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <i>aggiornamento del Codice di comportamento ex DPR 62/2013</i></li> </ul>

## 7. ALLEGATI

---

Allegato 1 – **Prospetto relativo alle pari opportunità e al Bilancio di genere** (cfr. § 5)

Allegato 2 – **Tabella Obiettivi Strategici** (cfr. § 3.1, § 3.2 e § 3.3)

Allegato 3 – **Tabella Documenti del ciclo di gestione della *performance*** (cfr. § 6.2)

Allegato 4 – **Tabella sulla valutazione individuale** (cfr. § 3.4)

Allegato 1 – Prospetto relativo alle pari opportunità e al Bilancio di genere

Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE								
Obiettivo strategico	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico								
Programma	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo								
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento	
4012.05.D1.35 Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	Sviluppare una consapevolezza diffusa del ruolo delle donne imprenditrici	<b>Definire insieme con il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile azioni e tempi relativi</b>			N. imprese femminili registrate nel Registro delle Imprese		15.356		
					Variation percentuale imprese femminili registrate rispetto all'anno precedente		-0,14%		
					Percentuali di nuove imprese femminili/ Imprese attive		1,73%		
					N. iniziative realizzate	2	3	100,00%	
	Offrire maggiori opportunità di business ed una migliore partecipazione economica delle donne nel mercato del lavoro	Realizzare iniziative formative di sviluppo delle competenze digitali delle donne imprenditrici		Convegno "Donne protagoniste digitali 2018" CCIAA di Modena, 21 aprile 2018	Comitato Imprenditoria femminile, Comune di Modena, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Associazione Centro Documentazione Donna, Associazione European Women Management Development, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena	N. imprenditrici partecipanti		34	
						N. studentesse partecipanti		70	
		Realizzare summer camp dedicati alle studentesse del terzo e quarto anno delle scuole secondarie di 2° grado per promuovere la cultura digitale		Quinta edizione iniziativa "Ragazze digitali 2018" Giugno - luglio 2018	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Comune di Modena, Associazione European Women Management Development, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Fondazioni di Vignola, Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera di commercio di Modena	N. testate giornalistiche partecipanti		5	
						N. partecipanti		56	
	Prevenire la violenza di genere	Realizzare eventi per favorire il contrasto dei comportamenti violenti o molesti contro le donne nei luoghi di lavoro		"Seminario per l'elaborazione di strumenti formativi contro la violenza di genere nei luoghi di lavoro" CCIAA di Modena, 26 novembre 2018	Associazione Gruppo Donne e Giustizia, Sindacati confederali, Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera di commercio di Modena				

Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE							
Obiettivo strategico	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico							
Programma	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo							
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento
4012.05.D6.11 Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	Accompagnare i giovani a cogliere l'opportunità di fare impresa		Definire insieme con il Comitato Giovani imprenditori azioni e tempi relativi		N. imprese giovanili registrate nel Registro delle Imprese		5.332	
					Variazione percentuale imprese giovanili registrate rispetto all'anno precedente		-2,27%	
					Percentuali di nuove imprese giovanili/ Imprese attive	>=1,66%	1,70%	100,00%
					Percentuale utilizzo risorse per incentivi imprese giovanili e femminili	>=90,00%	100,00%	100,00%
					N. iniziative realizzate		2	
	Incrementare la consapevolezza del ruolo e delle possibilità di essere giovani imprenditori	Creare opportunità di incontro e confronto con imprenditori senior, favorendo l'acquisizione di competenze spendibili nell'autoimprenditorialità per i giovani imprenditori o aspiranti imprenditori	Incontro con Stefano Versace, autore del libro "American Ice Dream", nell'ambito della rassegna "Parole e Imprese", 16 gennaio 2018	Comitato per l'Imprenditoria giovanile	N. imprenditori partecipanti		23	
				Comitato per l'Imprenditoria giovanile	N. partecipanti		36	
			Presentazione programma attività Comitato Giovani Imprenditori "Modena 2050" CCIAA di Modena, 17 dicembre 2018					
Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE							
Obiettivo strategico	402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro							
Programma	402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro							
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento
4021.01.D4.11 Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	Mettere in dialogo le esigenze del mondo del lavoro con la proposta del sistema formativo per agevolare l'occupazione e la produttività	Sviluppare azioni di orientamento alla scelta del percorso formativo	Orientare alla scelta formativa: OrientaMedie	Ufficio Scolastico Regionale, Ambito territoriale della provincia di Modena, Comune di Maranello, Centri per l'Impiego, Dirigenti scolastici e Imprese testimonial, Dirigenti d'ambito 9, 10 e 11, Fondazione S. Filippo Neri, Provincia di Modena, UIP	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	>= 400	435	100,00%
			La CCIAA incontra le scuole: lezioni ad hoc		N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	>= 800	952	100,00%
			I l Salone dell'Orientamento		N. iniziative partecipate dalla Camera di commercio	>= 3	6	100,00%
4022.01.D4.22 Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	Contaminare il mondo della scuola con quello del lavoro, così da sviluppare un dialogo tra il sistema formativo e quello produttivo, per allinearne le esigenze e stimolare nei ragazzi l'autoimprenditorialità ed in prospettiva la creazione di nuove imprese giovanili	Creare opportunità di incontro e confronto con imprese ed imprenditori, favorendo l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro e nell'autoimprenditorialità	Intervento a sostegno dell'autoimprenditorialità nelle scuole secondarie di 2° grado della provincia di Modena	Scuole superiori della provincia di Modena che realizzano progetti di Impresa Formativa Simulata, di creazione d'impresa e di acquisizione di competenze imprenditoriali	N. progetti di Impresa Formativa Simulata (IFS)	>= 5	4	80,00%
			Progetto "Impresa in azione"	Studenti delle scuole secondarie di 2° grado della provincia di Modena, imprenditori senior, Unione Regionale Emilia-Romagna	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte		168	
			Premio Storie in alternanza	Scuole superiori della provincia di Modena	N. Istituti coinvolti nel progetto	>= 5	8	100,00%
			Progetto "L'estate in alternanza"	Studenti delle scuole secondarie di 2° grado della provincia di Modena, Imprese iscritte al RASL	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	>= 350	418	100,00%
					Scuole coinvolte nel network promosso dalla CCIAA: N. scuole (Istituti tecnici, professionali e licei) coinvolte nel network / N. scuole (Istituti tecnici, professionali e licei) presenti sul territorio di competenza	>= 30%	87,88%	100,00%
4022.03.E1.12 Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni			- Promozione del RASL - Gestione voucher a favore delle imprese che accolgono studenti in alternanza - Presentazione richiesta regime particolare di autorizzazione per l'intermediazione domanda-offerta di lavoro	Ufficio Scolastico Regionale, Ambito territoriale della provincia di Modena, Istituti scolastici superiori, Agenzia nazionale delle Politiche attive del Lavoro	N. imprese iscritte al RASL (Registro Nazionale Alternanza Scuola-lavoro) *1000 / N. imprese iscritte al Registro Imprese del territorio di competenza	>=3 per mille	16,54 per mille	100,00%
					N. imprese beneficiarie dei voucher in quanto ospitanti ragazzi in alternanza scuola-lavoro		231	
4022.02.D1.22 Orientare al lavoro mediante specifiche iniziative di inserimento	Agevolare la creazione di nuove imprese giovanili	Sostenere con la concessione di contributi e l'opportuna informazione sulle normative e le agevolazioni fiscali, l'iniziativa imprenditoriale	Concessione contributi a favore delle nuove imprese		Percentuale imprese beneficiarie dei contributi/voucher*1000 / N. imprese iscritte al Registro Imprese del territorio di competenza	>= 4,5	4,60 per mille	100,00%
4012.02.D4.11 Sostenere l'iniziativa imprenditoriale			Sportello informativo Genesi		Numero fruitori servizio (a sportello e via mail)		466	
			Azioni promozionali sulle attività economiche e sugli incentivi tramite pubblicazione sul sito e invio della newsletter		Numero iniziative realizzate	>= 18	33	100,00%

## Allegato 2 – Tabella Obiettivi Strategici

### Aree Strategiche



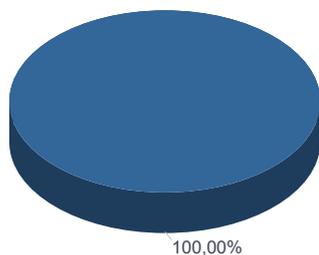
■ Critico    ■ Da seguire con attenzione    ■ In linea con le aspettative

Area Strategica	Performance
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	98,79%
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	100,00%
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE	100,00%

## Sintesi Piano

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		0,00	=				98,79%
	Imprese cessate/ Imprese attive	0,33	<=	7,50%	7,35%	100,00%	
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,33	>=	6,80%	6,55%	96,38%	
	Variazione % rispetto all'anno precedente dell'export provinciale	0,33	>=	1,40%	2,33%	100,00%	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		0,00	=				100,00%
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	0,50	>=	150,00%	170,32%	100,00%	
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>=	9,50%	9,78%	100,00%	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE		0,00	=				100,00%
	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<=	18,00	13,60	100,00%	
	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,20	>=	90,00%	95,83%	100,00%	
	Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	0,15	>=	325,00%	490,40%	100,00%	
	Indice di liquidità (quick ratio)	0,15	>=	250,00%	453,53%	100,00%	
	Margine di struttura secondario	0,15	>=	135,00%	221,29%	100,00%	
	Margine di struttura primario	0,15	>=	130,00%	194,69%	100,00%	

## Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati



■ Obiettivi Strategici non raggiunti ■ Obiettivi Strategici raggiunti

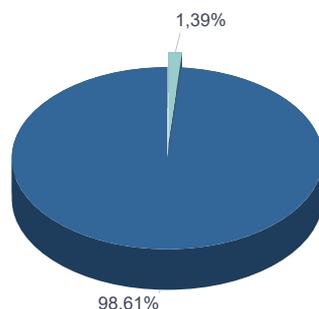
N° Obiettivi Strategici con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Strategici con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
13	0	90	13

Obiettivo Strategico	Performance
101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	100,00%
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	100,00%
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico	91,12%
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	100,00%
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi	100,00%
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	100,00%
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	100,00%
602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	98,08%
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	100,00%
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità	100,00%
801 - Semplificare le procedure a carico delle imprese	100,00%
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	100,00%
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	100,00%

## Sintesi Piano con Obiettivi Strategici

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo	
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato		0,00	=			100,00%	
		Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	0,50	<=	4,00	1,49	100,00%	
		Publicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	0,50	>=	450,00	485,00	100,00%	
	301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi			0,00	=			100,00%
		Fatturato export provinciale	0,33	>=	12.000.000.000,00	12.956.262.833,00	100,00%	
		Rispetto dei tempi di evasione/ritrasmissione delle richieste di documenti a valere per l'estero	0,33	>=	100,00%	100,00%	100,00%	
		Partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nell'anno	0,33	>=	600,00	676,00	100,00%	
	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico			0,00	=			91,12%
		Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	0,33	>=	1,66%	1,70%	100,00%	
		Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,33	>=	6,50%	6,55%	100,00%	
		Incidenza percentuale del numero di start-up innovative iscritte al 31/12 nella sezione speciale del Registro Imprese di Modena rispetto al totale nazionale	0,33	>=	1,90%	1,39%	73,35%	
	402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro			0,00	=			100,00%
		N. studenti coinvolti nelle iniziative camerale di orientamento e di alternanza scuola-lavoro nell'anno n	0,50	>=	1.200,00	1.805,00	100,00%	
		Numero soggetti ospitanti iscritti al RASL	0,50	>=	100,00	1.271,00	100,00%	
	501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi			0,00	=			100,00%
		Protesti / Imprese attive	0,50	<=	9,00%	5,75%	100,00%	
Fallimenti/ Imprese attive		0,50	<=	0,28%	0,25%	100,00%		
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio		0,00	=			100,00%	
		Numero Istituzioni e altri soggetti coinvolti nell'anno dalla Camera di Commercio per azioni comuni	1,00	>=	4,00	4,00	100,00%	
	601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e allestero attraverso azioni di marketing territoriale			0,00	=			100,00%
		Presenze turistiche registrate	0,50	>=	1.180.000,00	1.631.045,00	100,00%	
		Numero presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno	0,50	>=	350.000,00	469.346,00	100,00%	
	602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico			0,00	=			98,08%
		Imprese agroalimentari con certificazione Tradizione e Sapori (dato stock)	0,50	>=	270,00	286,00	100,00%	
		Prodotti certificati dal marchio camerale Tradizione e Sapori	0,50	>=	26,00	25,00	96,15%	
	701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato			0,00	=			100,00%
		Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	0,25	>=	86,00%	97,80%	100,00%	
		Tempo medio evasione istanze cancellazione protesti	0,25	<=	9,00	4,60	100,00%	
		Diffusione delle visite metrologiche di controllo e di vigilanza sui prodotti effettuate dalla Camera di commercio nell'anno n	0,25	>=	1,25%	7,62%	100,00%	
Aggiornamento e pubblicazione settimanale dei listini prezzi, conformemente alle quotazioni rilevate dalla Borsa Merci e/o dalle CUN quando istituite		0,25	=	100,00	100,00	100,00%		
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità			0,00	=			100,00%	
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione (in termini percentuali)	0,33	>=	0,20%	0,64%	100,00%		
	Tempi medi di avvio delle mediazioni (nomina mediatore e convocazione delle parti)	0,33	<=	5,00	4,08	100,00%		
	Tempi medi per la nomina del gestore per le procedure di sovraindebitamento	0,33	<=	10,00	5,34	100,00%		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE	801- Semplificare le procedure a carico delle imprese		0,00	=			100,00%	
		Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	0,50	>=	6.500,00	8.144,00	100,00%	
		Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>=	8,60%	9,78%	100,00%	
	802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello			0,00	=			100,00%
		Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<=	18,00	13,60	100,00%	
		Completamento fase di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati nell'anno sulla base degli indicatori di processo Pareto e la mappatura dei processi camerale validata	0,20	=	100,00	100,00	100,00%	
		Completamento fase di analisi dei trend camerale e del benchmarking di costi, produttività e qualità dei servizi erogati (fonte: dati pubblicati indicatori Pareto)	0,20	=	100,00	100,00	100,00%	
		Variazione percentuale dei costi per consumi intermedi rispetto al valore di riferimento (= valore dello Stato) previsto dalla Spending Review	0,20	<=	-15,00%	-45,91%	100,00%	
		Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture rispetto ai 30 gg. previsti	0,20	<=	-15,00	-18,12	100,00%	
	803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa			0,00	=			100,00%
		Grado di utilizzo delle risorse stanziata a budget per le iniziative promozionali	0,20	>=	90,00%	90,53%	100,00%	
		Livello di realizzazione iniziative previste per l'anno nei termini indicati nelle schede di rischio del PTPC	0,20	>=	95,00%	100,00%	100,00%	
N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno		0,20	>=	3,00	3,00	100,00%		
Grado di coinvolgimento delle risorse camerale coinvolte nel processo di Pianificazione e programmazione		0,20	>=	25,00%	36,67%	100,00%		
Publicazione costi sostenuti nell'anno precedente di ciascun processo gestito e servizio erogato, distinto in costi interni, esterni e promozionali		0,20	=	100,00	100,00	100,00%		

## Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

N° di Obiettivi Operativi raggiunti	N° di Obiettivi Operativi non raggiunti	Soglia per il raggiungimento	N° Totale di Obiettivi
71	1	90,00%	72

Obiettivo Operativo	Performance
1011.01.D6.31 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%
1011.02.D6.31 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%
1011.03.D6.31 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%
1011.04.D6.31 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%
1011.05.D4.31 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	91,67%
1011.07.A2.41 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%
1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese previste normativamente	100,00%
1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%
1012.03.C1.17 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio	100,00%
1012.04.C1.17 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità	100,00%
1012.05.C1.14 - Garantire la tempestività nel rilascio di elenchi, bilanci, copie atti, visure e certificati ad uso privato	100,00%
1012.06.C1.15 - Realizzare eventi formativi / informativi interni ed esterni, al fine di ridurre sospensioni e rilavorazioni ed accelerare l'iscrizione dei dati/fatti di cui alle istanze presentate	100,00%
3011.02.D1.12 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%
3011.03.D1.11 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%
3011.04.D1.11 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI	100,00%
3011.05.E1.14 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	100,00%
3012.01.D1.21 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%
4011.02.D6.13 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%
4011.04.E1.11 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)	100,00%
4012.01.D4.22 - Diffondere la cultura d'impresa	100,00%
4012.02.D4.11 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%
4012.05.D6.12 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%
4013.01.C2.14 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%
4013.02.C2.14 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro	100,00%
4021.01.D4.11 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%
4022.01.D4.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%
4022.03.E1.12 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100,00%
6003.01.D6.12 - Supportare il sistema intermodale	100,00%
6011.01.D3.12 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%
6011.03.E1.15 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURISTICA IN EMILIA-ROMAGNA	100,00%
6021.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%

Obiettivo Operativo	Performance
6021.02.D3.12 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%
6021.03.D1.12 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	100,00%
6022.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%
6022.02.D1.12 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%
7011.01.C2.13 - Effettuare azioni con le associazioni a tutela dei Consumatori	100,00%
7011.02.C2.60 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%
7011.03.C2.10 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%
7011.04.C2.82 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%
7011.05.C2.81 - Borsa Merci: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%
7011.06.C2.23 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%
7012.01.C2.41 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%
7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche	100,00%
7012.03.C2.32 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti	100,00%
7021.01.C2.72 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%
7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%
8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell'invio dei provvedimenti del RI mediante l'utilizzo della PEC	100,00%
8011.04.C1.12 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti e gestire adempimenti connessi	100,00%
8021.00.A1.11 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	100,00%
8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione	100,00%
8021.02.A2.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale	100,00%
8021.03.A2.12 - Gestione delle società partecipate, in esito al D.L. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	100,00%
8021.04.A2.11 - Rinnovo Organi camerali e definizione programma di mandato	100,00%
8022.00.A1.11 - Allineare la mappa dei processi di prossima approvazione negli applicativi Infocamere interessati	100,00%
8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi dei processi gestiti per allinearli ai corrispondenti valori standard	100,00%
8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei processi primari /di supporto per analizzarne gli scostamenti (positivi e negativi) nel confronto con le altre CCIAA	100,00%
8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiuti di Stato, per incrementare la qualità e la trasparenza del processo di erogazione dei contributi alle imprese	100,00%
8022.05.A2.32 - Revisione del Piano di classificazione dei documenti e defunizione del Piano di fascicolazione	100,00%
8023.00.A1.12 - Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio	84,20%
8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP; MEPA e altre piattaforme telematiche	100,00%
8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camerali e ridurre i costi di conservazione e gestione dei depositi	100,00%
8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di supporto di competenza dell'Area Organizzativa Risorse finanziarie, Umane e Patrimoniali	100,00%
8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici e semplificarne il pagamento	100,00%
8031.02.A1.21 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti nella sezione Amministrazione trasparente, ai sensi del D.Lgs 197/2016 di aggiornamento del D.Lgs. 33/2013	100,00%
8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2019-2021, raccordandolo al ciclo di programmazione economico-finanziario e di bilancio	100,00%
8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegnare gli obiettivi individuali entro il 28 febbraio 2018	100,00%
8032.04.A1.13 - Adottare la Relazione sulla performance 2017	100,00%
8032.05.A1.14 - Validare la Relazione sulla performance 2017	100,00%
8032.06.A1.32 - Concludere il procedimento di valutazione individuale del personale 2017 ed il relativo monitoraggio distribuzione premialità	100,00%
8033.01.A1.21 - Adottare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2019-2021	100,00%
8033.02.A1.21 - Dare attuazione al Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020	100,00%
8033.03.A1.21 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del Piano 2018-2020	100,00%



Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
(AZ47.)												
1012.0105.C1.1F - Formazione ed inserimento ulteriore risors (AZ718.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0106.C1.17 - Iscrizioni d'ufficio su provvedimento del (AZ48.)				0,00	=							
1012.0107.C1.11 - Deposito bilanci ed elenco soci (AZ115.)	KPI226	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla ricezione dei bilanci	kpi validato	1,00	>=	11.500,00	11.663,77	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0107.C1.17 - Iscrizioni d'ufficio in applica della Dire (AZ719.)				0,00	=							
1012.0108.C1.11 - Gestione estrazione e redazione verbali pe (AZ717.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0108.C1.1F - Formazione ed inserimento ulteriore risors (AZ720.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del R (OO158.)	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	95,00	100,00	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%
1012.0205.C1.12 - Elaborazione di elenchi relativi a ex Ruol (AZ711.)				0,00	=							
1012.0206.C1.12 - Predisposizione modulistica o utilizzo mod (AZ721.)	KPIM293	N. posizioni esaminate	kpi validato	1,00	>=	500,00	791,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0208.C1.11 - Lavori su Meccatronica, modifiche ufficio, (AZ776.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0209.C1.11 - Caricamenti previdenziali artigiani, gesti (AZ784.)	KPI224	Tasso di evasione protocolli in errore	kpi validato	1,00	>=	90,00%	98,83%	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0210.C1.11 - Progetto nazionale qualità banche dati BIL (AZ785.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.03.C1.17 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/ (OO42.)	KPIM293	N. posizioni esaminate	kpi validato	1,00	>=	700,00	763,00	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0301.C1.17 - Esame e individuazione società non in rego (AZ42.)				0,00	=							
1012.0302.C1.17 - Gestione elenchi, in particolare di societ (AZ43.)				0,00	=							
1012.0303.C1.17 - Preparazione fascicoli ex DPR 247/04 e art (AZ44.)				0,00	=							
1012.0304.C1.17 - Istruzione provvedimento di cancellazione (AZ440.)				0,00	=							
1012.0305.C1.17 - Registrazione eventuale provvedimento di c (AZ45.)				0,00	=							
1012.0306.C1.17 - Controlli periodici Start-up, interlocutor (AZ722.)				0,00	=							
1012.04.C1.17 - Accertare le infrazioni amministrative relat (OO81.)	KPI22	Rispetto dei termini previsti nel piano di azione (in valore percentuale)	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%
1012.0400.C1.17 - Formazione ed inserimento ulteriore risors (AZ646.)				0,00	=							
1012.0401.C1.17 - Accertamento eventuali infrazioni sanziona (AZ447.)				0,00	=							
1012.0402.C1.17 - Emissione verbale di accertamento infrazio (AZ162.)				0,00	=							
1012.0403.C1.17 - Notifica verbale di accertamento infrazion (AZ163.)				0,00	=							
1012.0404.C1.17 - Trasmissione in secondo grado del rapporto (AZ164.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/09/30	2018/09/25	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0405.C1.17 - Verifica possibili nuove modalità di pagam (AZ714.)				0,00	=							
1012.0406.C1.17 - Ridefinizione contenuti del sito relativi (AZ715.)				0,00	=							
1012.0407.C1.17 - Emissione verbali accertamenti relativi a (AZ786.)				0,00	=							
1012.05.C1.14 - Garantire la tempestività nel rilascio di el (OO82.)	KPI38	Rispetto tempo di evasione/rilascio delle richieste di documentazione estraibile dal Registro delle Imprese	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%		100,00%		100,00%
1012.0501.C1.14 - Bollatura di libri, registri, formulari (AZ519.)				0,00	=							
1012.0503.C1.14 - Rilascio immediato allo sportello di visur (AZ120.)				0,00	=							
1012.0504.C1.14 - Rilascio copia di atti e documenti estratt (AZ248.)				0,00	=							
1012.0505.C1.14 - Rilascio di bilanci estratti dall'archivio (AZ521.)				0,00	=							
1012.0506.C1.14 - Rilascio di elenchi e bilanci estratti dal (AZ247.)				0,00	=							
1012.0508.C1.14 - Rilascio nullaosta e dichiarazioni sui par (AZ647.)				0,00	=							

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
1012.06.C1.15 - Realizzare eventi formativi / informativi in (OO34.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI37	Publicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	kpi validato	0,50	>=	100,00	132,00	100,00%					
	KPI128	Corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	0,50	>=	16,00	18,00	100,00%					
1012.0601.C1.15 - Individuazione bisogni emergenti (novità e (AZ40.)				0,00	=								
1012.0602.C1.15 - Realizzazione interventi formativi rivolti (AZ41.)				0,00	=								
1012.0603.C1.15- Realizzazione interventi formativi rivolti (AZ499.)				0,00	=								
1012.0604.C1.15 - Aggiornamento contenuti registro imprese e (AZ500.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM294	N. newsletter inviate	kpi validato	1,00	>=	15,00	40,00	100,00%					
1012.0605.C1.11 - Assistenza e informazione: call center, vi (AZ716.)				0,00	=								
1012.0606.C1.15 - Incentivazione nuovi output e dei servizi (AZ788.)				0,00	=								
1012.0607.C1.15 - Incremento informazioni procedimenti d'uff (AZ789.)				0,00	=								
1012.0608.C1.13 - assistenza qualificata start-up digitali (AZ841.)				0,00	=								
301.1 - Supporto alle imprese, anche mediante l'Azienda Spec (PR22.)				0,00	=							100,00%	
3011.02.D1.12 - Favorire l'export mediante specifiche inizia (OO21.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPISTD56	Partecipanti mostre/fiere/incontri B2B (commercio interno)	kpi validato	0,33	>=	80,00	170,00	100,00%					
	KPI139	Eventi fieristici, missioni in e missioni out realizzate nell'anno per coinvolgere le imprese nel processo di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	7,00	15,00	100,00%					
	KPI140	% di Customer Satisfaction con un giudizio superiore a discreto o equivalenti	kpi validato	0,33	>=	80,00	94,68	100,00%					
3011.0201 - Collaborazione con Consorzi, Associazioni, Enti (AZ556.)				0,00	=								
3011.0202.D1.12 - Progettazione e partecipazione a fiere int (AZ301.)				0,00	=								
3011.0204.D1.12 - Progettazione e realizzazione eventi di (AZ360.)				0,00	=								
3011.0205.D1.13 - Azioni di assistenza specialistica alle im (AZ363.)				0,00	=								
3011.0208.D1.12 - Scouting aziende meccaniche (AZ728.)				0,00	=								
3011.03.D1.11 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso (OO20.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI102	Grado di coinvolgimento delle imprese, del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione per l'internazionalizzazione	kpi validato	0,50	>=	2,50	7,74	100,00%					
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	0,50	>=	90,00	100,00	100,00%					
3011.0301.D1.11 - Formazione a pagamento per l'internaziona (AZ352.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI128	Corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	8,00	8,00	100,00%					
	KPI129	Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	130,00	156,00	100,00%					
	KPI140	% di Customer Satisfaction con un giudizio superiore a discreto o equivalenti	kpi validato	0,33	>=	85,00	98,68	100,00%					
3011.04.D1.11 - Sostenere finanziariamente l'internazionaliz (OO121.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI165	Grado di utilizzo delle risorse stanziati nell'anno per finanziare interventi di internazionalizzazione, al netto dei trasferimenti all'Azienda Speciale	kpi validato	1,00	>=	97,00%	100,00%	100,00%					
	KPI225	Numero imprese beneficiarie del contributo erogato dalla Camera	kpi validato	0,00	>=	125,00	143,00	100,00%					
3011.0402.D1.11 - Concessione contributi per l'internaziona (AZ411.)				0,00	=								
3011.05.E1.14 - INTERNAZIONALIZZAZIONE (OO191.)				0,00	=					100,00%		93,75%	100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
3011.0501.E1.14 - Creazione ed avvio dell'Osservatorio Intern (AZ772.)				0,00	=								
3011.0502.E1.14 - Creazione ed avvio del Laboratorio per l'In (AZ773.)				0,00	=								
3011.0503.E1.14 - Progetto Meccanica agricola India (AZ802.)				0,00	=					93,75%			93,75%
	KPI118	Imprese coinvolte nel progetto	kpi validato	0,50	>=	8,00	7,00	87,50%					
	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	0,50	<=	2018/07/31	2018/06/30	100,00%					
301.2 - Certificazione per il commercio con l'estero (PR23.)				0,00	=							100,00%	
3012.01.D1.21 - Garantire la tempestività nel rilascio della (OO22.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	100,00	100,00%					
3012.0101.D1.21 - Garantire la tempestività nel rilascio vi (AZ522.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI24	Rispetto dei tempi di evasione/rilascio delle richieste di documenti a valere per l'estero	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%					
3012.0102.D1.21 - Controllo a campione autocertificazioni pr (AZ490.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI172	Percentuale di autocertificazioni controllate rispetto al totale delle domande presentate di certificati di origine	kpi validato	1,00	>=	6,00%	6,00%	100,00%					
3012.0103.D1.21 - Rilascio immediato allo sportello dei Cert (AZ92.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI169	Livello di rispetto, nell'anno, del rilascio immediato dei certificati di origine su supporto cartaceo nello sportello di Modena	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%					
3012.0106.D1.21 - Rilascio entro 3 giorni dei Carnet ATA-CPD (AZ93.)				0,00	=					100,00%			100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
3012.0106.D1.21 - Rilascio entro 3 giorni dei Carnet ATA-CPD (AZ93.)	KPI170	Livello di rispetto, nell'anno, del rilascio entro 3 giorni lavorativi dei carnet ATA-CPD	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%					
3012.0107.D1.21 - Avvio fase di sperimentazione per il rilas (AZ818.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
3012.0108.D1.21 - Revisione delle comunicazioni e dei modell (AZ819.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
3012.0109.D1.21 - Predisposizione di linee operative con le (AZ820.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
401.1 - Il capitale tecnologico quale motore di crescita eco (PR11.)				0,00	=							100,00%	
4011.02.D6.13 - Favorire la progettualità e il trasferimento (OO23.)	KPI131	Imprese coinvolte in programmi di innovazione tecnologica partecipati dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	0,00	>=	300,00	762,00	100,00%		100,00%			100,00%
	KPI162	Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per le iniziative promozionali	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%					
4011.0201.D6.13 - Potenziamento attività di trasferimento te (AZ756.)				0,00	=								
4011.04.E1.11 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID) (OO192.)	KPI222	Numero % imprese raggiunte dal PID	kpi validato	0,50	>=	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%			100,00%
	KPIM349	Numero eventi di sensibilizzazione	kpi validato	0,50	>=	2,00	6,00	100,00%					
4011.0401.E1.11 - Formazione specialistica per il personale (AZ766.)				0,00	=								
4011.0402.E1.11 - Selezione e formazione digital promoter e (AZ767.)				0,00	=								
4011.0403.E1.11 - Progettazione e realizzazione servizi di b (AZ768.)				0,00	=								
4011.0404.E1.11 - Organizzazione campagne di comunicazione d (AZ769.)				0,00	=								
4011.0405.E1.11 - Sportello informativo per le imprese (AZ770.)				0,00	=								
4011.0406.E1.11 - Gestione voucher a favore delle imprese (AZ774.)				0,00	=								
401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo (PR10.)				0,00	=							100,00%	
4012.01.D4.22 - Diffondere la cultura d'impresa (OO79.)	KPI129	Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	1,00	>=	1.200,00	1.810,00	100,00%		100,00%		85,60%	100,00%
4012.0101.D4.22 - Iniziative formative in collaborazione con (AZ117.)	KPI129	Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	1,00	>=	250,00	106,00	42,40%		42,40%			42,40%
4012.0102.D4.22 - Iniziative convegnistico-seminariali (AZ118.)	KPI129	Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno	kpi validato	1,00	>=	900,00	1.626,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.0103.D4.22 - Attività formative per le abilitazioni nec (AZ122.)	KPI66	Partecipanti ai corsi per agenti di commercio e mediatori organizzati nell'anno	kpi validato	1,00	>=	50,00	78,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.0104.D5.13 - Progetto Coop4Welfare: creazione rete di c (AZ757.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.0107.D4.22 - Centro Studi G.R.O. (AZ798.)				0,00	=								
4012.0108.01.D4.12 - Welcome day per nuove cooperative (AZ799.)				0,00	=								
4012.0109.D4.12 - Progetto Bella Coopia (AZ800.)				0,00	=								
4012.02.D4.11 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale (OO17.)	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	20,00	35,00	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
4012.0106.D4.12 - ImprendoCoop (AZ801.)	KPI118	Imprese coinvolte nel progetto	kpi validato	1,00	>=	10,00	18,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.0201.D4.11 - Sportello informativo Genesi (AZ16.)				0,50	=								
4012.0204.D4.11 - Azioni promozionali sulle attività econom (AZ261.)	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	18,00	33,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.05.D6.12 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femmi (OO18.)	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	4,00	5,00	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
4012.0501.D6.12 - Supporto al Comitato per l'Imprenditoria f (AZ17.)	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	2,00	3,00	100,00%		100,00%			100,00%
4012.0502.D6.12 - Supporto al Comitato per l'Imprenditoria G (AZ564.)				0,00	=								
401.3 - Sicurezza del contesto economico in cui operano le i (PR13.)				0,00	=							100,00%	
4013.01.C2.14 - Favorire la sicurezza del territorio: il con (OO26.)	KPISTD201	Grado di utilizzo delle risorse stanziati su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	kpi validato	1,00	>=	95,00%	100,00%	100,00%		100,00%			100,00%
4013.0101.C2.14 - Fondo per la sicurezza a beneficio delle i (AZ25.)				0,00	=								
4013.0102.C2.14 - Gestione quote di competenza dei Comuni de (AZ242.)				0,00	=								
4013.0103.C2.14 - Partecipazione al Nucleo di valutazione de (AZ33.)				0,00	=								
4013.02.C2.14 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro				0,00	=					100,00%			100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
4013.02.C2.14 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro (OO176.)	KPI85	Grado di rispetto del termine di 60 gg. per l'evasione/risposta ai quesiti pervenuti nell'ambito del servizio Prevenzionet	kpi validato	1,00	>=	90,00%	100,00%	100,00%					
4013.0201.C2.14 - Contatti con Enti ed Associazioni coinvolt (AZ640.)				0,00	=								
4013.0203.C2.14 - Gestione risposte condivise a quesiti perv (AZ642.)				0,00	=								
4013.0204.C2.14 - Pubblicazione risposte a quesiti sul sito (AZ655.)				0,00	=								
402.1 - Formazione dei giovani (PR46.)				0,00	=							100,00%	
4021.01.D4.11 - Valorizzare il capitale umano in risposta al (OO151.)	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	90,00	93,33	100,00%		100,00%		93,33%	100,00%
4021.0101.D4.11 - Orientare alla scelta formativa: OrientaMe (AZ476.)				0,00	=								
4021.0102.D4.11 - La CCAA incontra le scuole: lezioni ad ho (AZ467.)	KPIM215	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	kpi validato	1,00	>=	800,00	952,00	100,00%		100,00%			100,00%
4021.0104.D4.22 - Intervento a sostegno dell'autoimprenditor (AZ468.)	KPIM327	N. Progetti di Impresa Formativa Simulata (IFS)	kpi validato	1,00	>=	5,00	4,00	80,00%		80,00%			80,00%
4021.0105.D4.11 - Partecipazione al Salone Orientamento in c (AZ780.)	KPIM298	N. iniziative partecipate dalla Camera	kpi validato	1,00	>=	3,00	6,00	100,00%		100,00%			100,00%
402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro (PR47.)				0,00	=							100,00%	
4022.01.D4.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, (OO152.)	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	4,00	4,00	100,00%		100,00%		75,00%	100,00%
4022.0101.D4.22 - Iniziative di collegamento scuola-mondo de (AZ469.)				0,00	=								
4022.0102.D4.22 - L'estate in alternanza (AZ470.)	KPIM215	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	kpi validato	1,00	>=	350,00	418,00	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0103.D4.22 - Partecipazione ai Comitati tecnico-scienti (AZ730.)	KPIM267	N. riunioni partecipate/organizzate dalla Camera	kpi validato	1,00	>=	4,00	2,00	50,00%		50,00%			50,00%
4022.0104.D4.21 - Promozione del Registro Nazionale Alteman (AZ746.)				0,00	=								
4022.03.E1.12 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PRO (OO193.)	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	0,50	>=	95,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
	KPIM333	N. imprese iscritte al RASL	kpi validato	0,50	>=	300,00	1.214,00	100,00%					
4022.0301.E1.12 - Formazione specialistica per il personale (AZ763.)	KPIM328	N. ore formative partecipate alle iniziative descritte	kpi validato	1,00	>=	10,00	52,48	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0302.E1.12 - Gestione voucher a favore delle imprese ch (AZ765.)	KPI221	Percentuale imprese beneficiarie dei contributi/voucher	kpi validato	1,00	>=	4,50	4,60	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0303.E1.12 - Sportello informativo per le imprese (AZ764.)				0,00	=								
4022.0304.E1.12 - Presentazione richiesta regime particolare (AZ775.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0305.E1.12 - Premio Storie in alternanza (AZ781.)	KPIM343	N. istituti scolastici coinvolti nel progetto	kpi validato	1,00	>=	5,00	8,00	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0306.E1.12 - Azioni di sensibilizzazione (AZ803.)	KPIM349	Numero eventi di sensibilizzazione	kpi validato	1,00	>=	2,00	3,00	100,00%		100,00%			100,00%
4022.0307.E1.12 - Progetto formativo in carcere per reinseri (AZ782.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi non disponibile	1,00	=	100,00	0,00						
501.2 - Sostegno all'accesso al credito, mediante l'attività (PR14.)				0,00	=								
600.1 - Coordinamento sviluppo infrastrutture (PR45.)				0,00	=								
600.2 - Rete infrastrutturale: Viabilità primaria e secondar (PR5.)				0,00	=								
600.3 - Infrastrutture logistiche: il Sistema intermodale (PR4.)				0,00	=							100,00%	
6003.01.D6.12 - Supportare il sistema intermodale (OO196.)	KPIM288	Numero Istituzioni e altri soggetti coinvolti nell'anno dalla Camera di Commercio per azioni comuni	kpi validato	1,00	>=	4,00	4,00	100,00%		100,00%			100,00%
6003.0102.D6.12 - Supporto al sistema intermodale (AZ808.)				0,00	=								
601.1 - Il turismo (PR31.)				0,00	=							100,00%	
6011.01.D3.12 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la (OO50.)	KPIM298	N. iniziative partecipate dalla Camera	kpi validato	1,00	>=	5,00	10,00	100,00%		100,00%			100,00%
6011.0101.D3.12 - Azioni di marketing territoriale in collab (AZ809.)				0,00	=								
6011.0103.D3.12 - Collaborazione con Fondazione Casa di Enzo (AZ69.)				0,00	=								
6011.0104.D3.13 - Festival Filosofia (AZ70.)				0,00	=								
6011.03.E1.15 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURIST (OO194.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
6011.03.E1.15 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURIST (OO194.)	KPIM216	N. iniziative realizzate di promocommercializzazione del territorio	kpi validato	0,50	>=	3,00	28,00	100,00%					
6011.0301.E1.15 - Partecipazione alla progettazione e condiv (AZ771.)				0,00	=								
6011.0302.D3.12 - Consolidamento dello Sportello Turismo pe (AZ783.)				0,00	=								
602.1 - I Prodotti di eccellenza modenesi (PR1.)				0,00	=							100,00%	
6021.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del settore agroal (OO1.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM298	N. iniziative partecipate dalla Camera	kpi validato	1,00	>=	30,00	64,00	100,00%					
6021.0102.D3.12 - Collaborazione con la Fondazione agroalime (AZ413.)				0,00	=								
6021.02.D3.12 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attrav (OO55.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPIM298	N. iniziative partecipate dalla Camera	kpi validato	1,00	>=	30,00	43,00	100,00%					
6021.0201.D3.12 - Il sostegno ai prodotti del marchio collet (AZ67.)				0,00	=								
6021.0203.D3.12 - Progetto di valorizzazione del marchio eur (AZ349.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
6021.0204.D6.22 - Razionalizzazione gestione e numero dei pr (AZ748.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
6021.0205.C2.14 - Progetto Mens sana in corpore sano (AZ810.)				0,00	=								
6021.03.D1.12 - Supportare le imprese che producono e commer (OO161.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPISTD66	Buyer stranieri coinvolti (incoming)	kpi validato	0,50	>=	20,00	70,00	100,00%					
	KPI118	Imprese coinvolte nel progetto	kpi validato	0,50	>=	50,00	215,00	100,00%					
6021.0301.D1.12 - Realizzazione Fiera Internazionale in Ital (AZ570.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/05/30	2018/05/10	100,00%					
6021.0303.D1.12 - Realizzazione iniziative di incoming Food (AZ572.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	2,00	4,00	100,00%					
602.2 - Il brand Modena (PR50.)				0,00	=							100,00%	
6022.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena (OO135.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM206	Numero visitatori degli eventi fieristici e culturali partecipati dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	1,00	>=	150.000,00	184.743,00	100,00%					
6022.0101.D3.12 - Supporto al sistema fieristico modenese, m (AZ420.)				0,00	=								
6022.02.D1.12 - Promuovere il settore tessile moda mediante (OO167.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI118	Imprese coinvolte nel progetto	kpi validato	0,50	>=	70,00	176,00	100,00%					
	KPI141	Buyers accreditatis a seguito delle iniziative camerati	kpi validato	0,50	>=	28,00	36,00	100,00%					
6022.02.D1.12 - Promuovere il settore tessile moda mediante (AZ845.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/05/30	2018/05/30	100,00%					
6022.0201.D1.12 - Missione incoming in Nord Europa (AZ608.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/07/30	2018/07/19	100,00%					
6022.0202.D1.12 - Missione incoming in paesi UE (AZ609.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/11/30	2018/11/28	100,00%					
701.1 - Regolazione e tutela degli attori del mercato (PR28.)				0,00	=							100,00%	
7011.01.C2.13 - Effettuare azioni con le associazioni a tute (OO197.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI45	Azioni realizzate in collaborazione con Associazioni di categoria dei consumatori	kpi validato	1,00	>=	1,00	1,00	100,00%					
7011.0102.C2.13 - Iniziative a tutela dei consumatori e del (AZ811.)				0,00	=								
7011.02.C2.60 - Garantire la tempestività nella cancellazione (OO78.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPISTD78	Tempo medio evasione istanze cancellazione protesti	kpi validato	1,00	<=	9,00	4,60	100,00%					
7011.0201.C2.62 - Aggiornamento Registro informatico dei pro (AZ492.)				0,00	=								
7011.0202.C2.61 - Cancellazione e sospensione della pubblica (AZ493.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPISTD176	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%					
7011.0203.C2.63 - Ricerca e rilascio visure protesti (AZ494.)				0,00	=								
7011.03.C2.10 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impres (OO47.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPISTD181	Livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi	kpi validato	0,30	>=	46,30	46,30	100,00%					
	KPI138	Realizzazione progetti / azioni descritti	kpi validato	0,30	=	100,00	100,00	100,00%					
	KPIM237	N. totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari nell'anno n	kpi validato	0,40	>=	240,00	470,00	100,00%					
7011.0301.C2.10 - Registrazione domande di marchi e brevetti (AZ495.)				0,00	=								
7011.0302.C2.10 - Rilascio attestati di brevetto e di regist (AZ496.)				0,00	=								
7011.0303.C2.10 - Gestione ricerche di anteriorità (AZ497.)				0,00	=								
7011.0304.C2.10 - Revisione delle pagine dedicate del sito c (AZ734.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
7011.04.C2.82 - Monitorare prezzi e tariffe (OO133.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	100,00	100,00%				
7011.0401.C2.82 - Rilevazione dei prezzi per tipologia da ut (AZ509.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM239	N. commissioni presiedute per il Prezzario Opere Edili	kpi validato	1,00	>=	12,00	18,00	100,00%				
7011.0402.C2.82 - Rilevazione prezzi per committenze terze (AZ508.)				0,00	=							
7011.0403.C2.82 - Rilascio certificazione/copie conformi su (AZ511.)				0,00	=							
7011.0404.C2.82 - Rilevazione dei prezzi all'ingrosso delle (AZ510.)				0,00	=							
7011.0405.C2.82 - Pubblicazione del prezzario opere edili in (AZ605.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
7011.05.C2.81 - Borsa Merci: potenziare i servizi agli opera (OO132.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI75	Aggiornamenti dei listini prezzi pubblicati sul sito o portale dedicato	kpi validato	0,35	>=	750,00	968,00	100,00%				
	KPIM240	N. giornate, tra quelle stabilite nel calendario della Borsa Merci, di cui si è effettivamente garantito il funzionamento	kpi validato	0,30	>=	52,00	53,00	100,00%				
	KPIM322	N. comunicazioni diffuse nell'anno tramite Telegram	kpi validato	0,35	>=	156,00	395,00	100,00%				
7011.0501.C2.81 - Seminari ed interventi promozionali (AZ477.)				0,00	=							
7011.0502.C2.81 - Convocazione commissioni di Borsa e attivi (AZ515.)				0,00	=							
7011.0504.C2.81 - Pubblicazione prezzi rilevati sul sito o s (AZ513.)				0,00	=							
7011.0505.C2.81 - Pubblicazione news settimanale (AZ514.)				0,00	=							
7011.0509.C2.81 - Comunicazioni settimanali diffuse tramite (AZ741.)				0,00	=							
7011.0510.C2.81 - Attivazione nuovo database delle quotazioni (AZ821.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
7011.06.C2.23 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumat (OO83.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI179	Tasso di evasione degli interventi richiesti ai funzionari camerati a tutela della correttezza delle estrazioni e/o delle assegnazioni nelle operazioni a premio	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%				
7011.0601.C2.23 - Controllo amministrativo dei concorsi a pr (AZ518.)				0,00	=							
7011.0602.C2.23 - Presenza in qualità di Responsabile della (AZ517.)				0,00	=							
701.2 - La vigilanza del mercato (PR29.)				0,00	=						100,00%	
7012.01.C2.41 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 68 (OO130.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	95,00	100,00	100,00%				
7012.0101.C2.41 - Emissione ordinanze: di ingiunzione, di co (AZ414.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI220	Tasso di lavorazione verbali ricevuti dall'ufficio ed emessi da oltre 3 anni rispetto all'anno corrente	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
7012.0102.C2.41 - Emissione ordinanze di archiviazione ed ev (AZ415.)				0,00	=							
7012.0103.C2.41 - Gestione ricorsi relativi contro accertame (AZ416.)				0,00	=							
7012.0105.C2.41 - Gestione contenziosi contro l'accertamento (AZ418.)				0,00	=							
7012.0106.C2.41 - Emissione ruoli sanzioni 2014 (AZ787.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
7012.0106.C2.41 - Gestione istanze di sgravio (AZ419.)				0,00	=							
7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche (OO48.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	100,00	100,00%				
7012.0200.C2.53 - Revisione ed aggiornamento banca dati Eure (AZ742.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM293	N. posizioni esaminate	kpi validato	1,00	>=	3.000,00	6.356,00	100,00%				
7012.0201.C2.51 - Attività di verifica di strumenti met (AZ160.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM282	N. visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	1,00	>=	400,00	416,00	100,00%				
7012.0202.C2.50 - Tenuta Registri - Elenchi - Archivi: Asseg (AZ306.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI133	Posizioni aggiornate nell'anno	kpi validato	1,00	>=	100,00	109,00	100,00%				
7012.0203.C2.55 - Attività di sorveglianza e vigilanza in ma (AZ161.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM221	N. ispezioni metrologiche effettuate nell'anno	kpi validato	1,00	>=	150,00	264,00	100,00%				
7012.0204.C2.50 - Revisione e aggiornamento pagine web del s (AZ743.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
7012.03.C2.32 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento (OO166.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM223	N. visite ispettive effettuate nell'anno in relazione alla vigilanza sui prodotti	kpi validato	0,50	>=	20,00	32,00	100,00%				
	KPIM224	N. prodotti sottoposti a vigilanza, mediante controllo fisico o documentale o a prova di laboratorio	kpi validato	0,50	>=	150,00	150,00	100,00%				
7012.0303.C2.32 - Attività di vigilanza nel settore della s (AZ568.)				0,00	=							

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
702.1 - Forme di giustizia alternativa (PR48.)				0,00	=						100,00%	
7021.01.C2.72 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai s (OO162.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI156	Rispetto del termine di 7 gg. per l'invio della comunicazione alla controparte della richiesta di mediazione (al netto delle eventuali sospensioni)	kpi validato	0,50	>=	98,00%	98,11%	100,00%				
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	0,50	>=	98,00	100,00	100,00%				
7021.0101.C2.72 - Gestione tempestiva delle mediazioni richi (AZ543.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI178	Livello di informatizzazione della gestione delle mediazioni	kpi validato	1,00	=	100,00%	101,92%	100,00%				
7021.0102.C2.72 - Gestione tempestiva delle conciliazioni pr (AZ544.)				0,00	=							
7021.0104.C2.72 - Realizzazione iniziative promozionali per (AZ822.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	1,00	1,00	100,00%				
7021.0105.C2.72 - Revisione delle pagine web del sito camera (AZ823.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione d (OO187.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	100,00	100,00%				
7021.0205.C2.73 - Nomina del gestore della procedura di comp (AZ744.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI209	Rispetto del termine di 10 gg. per la nomina del gestore effettuata entro 10 gg. dalla presentazione della domanda completa	kpi validato	1,00	>=	98,00%	100,00%	100,00%				
7021.0206.C2.73 - Predisposizione delle comunicazioni e dei (AZ825.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM287	N. modelli predisposti	kpi validato	1,00	>=	10,00	14,00	100,00%				
7021.0207.C2.73 - Informatizzazione dei fascicoli dei gestor (AZ826.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI135	Schede informatizzate	kpi validato	1,00	>=	30,00	30,00	100,00%				
702.2 - Azioni per favorire la legalità in ambito territoriale (PR49.)				0,00	=							
801.1 - La multicanalità nell'accesso ai servizi e nelle rel (PR18.)				0,00	=						100,00%	
8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e del (OO118.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI122	Comunicazioni del RI effettuate mediante PEC ad imprese e ad altre Amministrazioni	kpi validato	1,00	>=	2.000,00	4.650,00	100,00%				
8011.0201.C1.11 - Invio alle imprese notifiche rifiuti RI, d (AZ341.)				0,00	=							
8011.0202.C1.11 - Invio segnalazioni, lettere, verifiche, ec (AZ342.)				0,00	=							
8011.0203.C1.11 - Incrementare l'utilizzo di Scriba per le n (AZ575.)				0,00	=							
8011.0204.C1.11 - Archiviazione e notifiche esiti (AZ603.)				0,00	=							
8011.04.C1.12 - Garantire un adeguato numero di sessioni di (OO171.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM246	N. sessioni d'esame agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti	kpi validato	1,00	>=	7,00	8,00	100,00%				
8011.0401.C1.12 - Assistenza e istruttoria successiva alla p (AZ601.)				0,00	=							
8011.0402.C1.12 - Organizzazione e gestione segreteria commis (AZ602.)				0,00	=							
8011.0403.C1.12 - Gestione adempimenti post esami, archivio, (AZ792.)				0,00	=							
802.1 - Le relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente pe (PR51.)				0,00	=						100,00%	
8021.00.A1.11 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs (OO189.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPIM303	Realizzazione obiettivo nei termini previsti dalla norma	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8021.0001.A1.11 - Le nuove competenze camerale: approfondime (AZ735.)				0,00	=							
8021.0002.A1.11 - Le risorse economiche: eventuale ridefiniz (AZ736.)				0,00	=							
8021.0004.A1.11 - L'organizzazione del sistema camerale: ges (AZ738.)				0,00	=							
8021.0005.A1.34 - Gestione incorporazione Azienda Speciale n (AZ827.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8021.0006.A1.11 - Valorizzazione del piano triennale del fab (AZ828.)				0,00	=							
	KPI155	Realizzazione progetto / azione		1,00	=	100,00	0,00					
8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali st (OO175.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI151	Partnership istituzionali in essere (accordi quadro, convenzioni, partecipazioni,...)	kpi validato	1,00	>=	25,00	36,00	100,00%				
8021.0101.A2.12 - Adesione ad associazioni, fondazioni, orga (AZ632.)				0,00	=							
8021.0102.A1.12 - Ottimizzare le azioni effettuate in collab (AZ633.)				0,00	=							
8021.02.A2.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni de (OO137.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM320	Progetti realizzati su proposta ed in collaborazione con Organismi del sistema camerale	kpi validato	1,00	>=	4,00	4,00	100,00%				
8021.0200.A2.12 - Partecipazione a eventi di sistema e a pro (AZ634.)				0,00	=							
8021.0201.A2.12 - Partecipazione a network camerale regional (AZ429.)				0,00	=							

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
8021.0202.A2.12 - Partecipazione a progetti di sistema (AZ425.)				0,00	=							
8021.0203.A2.12 - Partecipazione a progetti di sistema finan (AZ426.)				0,00	=							
8021.0206.A2.12 - Partecipazione ad iniziative di sistema tr (AZ427.)				0,00	=							
8021.03.A2.12 - Gestione delle società partecipate, in esito (OO185.)	KPIM303	Realizzazione obiettivo nei termini previsti dalla norma	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
8021.0301.A2.12 - Presa d'atto del dettato normativo (AZ687.)				0,00	=							
8021.0302.A2.12 - Verifica conseguente posizione di ciascuna (AZ688.)				0,00	=							
8021.0303.A2.12 - Realizzazione azioni necessarie ad allinea (AZ689.)				0,00	=							
8021.0304.A2.12 - Formalizzazione del Piano di razionalizzaz (AZ690.)				0,00	=							
8021.0305.A2.12 - Gestione della messa in liquidazione della (AZ812.)				0,00	=							
8021.0306.A2.12 - Azioni finalizzate alla liquidazione della (AZ814.)				0,00	=							
8021.04.A2.11 - Rinnovo Organi camerali e definizione progra (OO198.)	KPIM303	Realizzazione obiettivo nei termini previsti dalla norma	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%	66,67%	100,00%
8021.0401.A2.11 - Avvio procedimento di rinnovo Organi camer (AZ829.)				0,00	=							
8021.0402.A2.11 - Verifica ed integrazione elenchi delle imp (AZ830.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/03/19	2018/03/19	100,00%		100,00%		100,00%
8021.0403.A2.11 - Predisposizione insediamento nuovo Consigli (AZ831.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/07/09	2018/09/04	0,00%		0,00%		0,00%
8021.0404.A2.11 - Nomina del Presidente della Camera di comm (AZ832.)				0,00	=							
8021.0405.A2.11 - Nomina dei componenti della nuova Giunta d (AZ833.)				0,00	=							
8021.0406.A1.11 - Predisposizione elementi di contesto per d (AZ834.)				0,00	=							
8021.0407.A1.11 - Approvazione programma di mandato 2018-202 (AZ835.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/10/31	2018/10/08	100,00%		100,00%		100,00%
802.2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitor (PR39.)				0,00	=						100,00%	
8022.00.A1.11 - Allineare la mappa dei processi di prossima (OO195.)	KPIM254	N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno	kpi validato	1,00	>	1,00	4,00	100,00%		100,00%		100,00%
8022.0001.A1.11 - Ricodifica dei processi camerali attualmen (AZ790.)				0,00	=							
8022.0002.A1.11 - Allineamento codifica dei processi cameral (AZ791.)				0,00	=							
8022.0003.A1.11 - Allineamento codifica dei processi cameral (AZ793.)				0,00	=							
8022.0004.A1.11 - Coinvolgimento ufficio ragioneria per rial (AZ794.)				0,00	=							
8022.0005.A1.11 - Coinvolgimento uffici camerali per allinea (AZ795.)				0,00	=							
8022.0006.B2.22 - Azioni finalizzate alla sostituzione degli (AZ842.)				0,00	=							
8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi de (OO104.)	KPIM245	Pubblicazione report, in esito al progetto, nella sezione dedicata del sito	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%
8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi de (AZ796.)				0,00	=							
8022.0100.B3.21 - Registrazione contabile in corso d'anno di (AZ378.)	KPI137	Processi / servizi camerali gestiti come prodotti contabili	kpi validato	1,00	>=	60,00	64,00	100,00%		100,00%		100,00%
8022.0101.A1.12 - Rilevazione costi e ricavi di processo sec (AZ202.)				0,00	=							
8022.0102.A1.12 - Analisi di benchmarking con i valori di co (AZ226.)				0,00	=							
8022.0103.A1.12 - Comunicazione dati disponibili e coinvolgi (AZ203.)				0,00	=							
8022.0104.A1.12 - Analisi trend camerale (anni 2012 - 2017) (AZ201.)				0,00	=							
8022.0105.A1.12 - Analisi più approfondite (trend storici e (AZ797.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%
8022.0105.A1.12 - Comunicazione ai responsabili scostamenti (AZ204.)				0,00	=							
8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei proce (OO108.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%
8022.0201.A1.12 - Rilevazione in corso d'anno della distribu (AZ221.)	KPI125	Grado di tempestività rilevazione propria distribuzione lavoro	kpi validato	1,00	>	90,00%	98,67%	100,00%		100,00%		100,00%
8022.0202.A1.12 - Rilevazione dati richiesti (Pareto, osserv (AZ222.)				0,00	=					100,00%		100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
8022.0202.A1.12 - Rilevazione dati richiesti (Pareto, osserv (AZ222.))	KPIM346	Realizzazione azione descritta nei termini previsti	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8022.0203.A1.12 - Analisi e confronto con i valori medi ragg (AZ223.)				0,00	=								
8022.0205.A1.12 - Comunicazione dati e progressivo coinvolgi (AZ224.)				0,00	=								
8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiu (OO178.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8022.0401.D1.33 - Formazione del personale coinvolto (AZ651.)				0,00	=								
8022.0402.D1.33 - Configurazione ad hoc applicativo bandi te (AZ652.)				0,00	=								
8022.0403.D1.33 - Inserimento dati imprese beneficiarie dei (AZ653.)				0,00	=								
8022.05.A2.32 - Revisione del Piano di classificazione dei d (OO199.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8022.0501.A2.32 - Coinvolgimento, come da richiesta di Union (AZ836.)				0,00	=								
8022.0502.A2.32 - Collaborazione alla definizione della bozz (AZ837.)				0,00	=								
8022.0503.A2.32 - Sperimentazione nuovo Piano di classificaz (AZ838.)				0,00	=								
8022.0504.A2.31 - Implementazione Piano di fascicolazione in (AZ839.)				0,00	=								
8022.0505.A2.32 - Coinvolgimento uffici camerali nell'utiliz (AZ840.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI254	N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno	kpi validato	1,00	>=	1,00	1,00	100,00%					
802.3 - Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchma (PR40.)				0,00	=							94,73%	
8023.00.A1.12 - Porre in atto opportune azioni al fine di ri (OO184.)				0,00	=					84,20%		75,78%	84,20%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	90,00	75,78	84,20%					
8023.0000.A1.12 - Focus su utilizzo energia (gas, energia el (AZ816.)				0,00	=					3,11%			3,11%
	KPI223	Variazione percentuale rispetto all'anno precedente dei costi energetici	kpi validato	1,00	<=	-2,00%	-0,06%	3,11%					
8023.0001.A1.12 - Ricognizione puntuale costi da sostenere n (AZ684.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0002.A1.12 - Monitoraggio costante e puntuale utilizzo (AZ685.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0003.A1.12 - Compensazione eventuali costi sostenuti no (AZ686.)				0,00	=								
8023.0004.B2.11 - Valutazione eventuale opportunità installa (AZ817.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP; MEPA e (OO114.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI106	Contratti per forniture/servizi sottoscritti	kpi validato	0,50	>=	30,00	52,00	100,00%					
	KPI275	N CIG (codice identificativo di gara) richiesti nell'anno n	kpi validato	0,50	>=	300,00	380,00	100,00%					
8023.0101.B2.11 - Verifica presenza convenzione attiva CONSI (AZ308.)				0,00	=								
8023.0102.B2.11 - Verifica possibilità di acquisto tramite M (AZ309.)				0,00	=								
8023.0103.B2.11 - Stipula e sottoscrizione contratto (AZ310.)				0,00	=								
8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camer (OO170.)				0,00	=					100,00%		100,00%	100,00%
	KPI299	Metri lineari di deposito liberati	kpi validato	1,00	>=	150,00	185,00	100,00%					
8023.0300.A2.32 - Digitalizzazione ubicazione archivi di dep (AZ724.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0301.A2.32 - Verifica materiale documentario archiviato (AZ593.)				0,00	=								
8023.0302.A2.32 - A seguito delle indicazioni della Commiss (AZ594.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0303.A2.32 - A seguito delle indicazioni della Commiss (AZ723.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0304.A2.32 - A seguito delle indicazioni della Commissi (AZ595.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0305.A2.32 - A seguito delle indicazioni della Commissi (AZ596.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0306.A2.32 - A seguito delle indicazioni della Commissi (AZ597.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0307.A2.32 - Valutazione elenchi del materiale document (AZ598.)				0,00	=								
8023.0308.A2.32 - Predisposizione elenchi del materiale sele (AZ599.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					
8023.0309.A2.32 - Gestione operativa ai fini dello scarto de (AZ600.)				0,00	=					100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
8023.0310.A2.32 - Ricognizione materiale librario conservato (AZ656.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8023.0311.B2.21 - Ricognizione cespiti conservati in archivi (AZ657.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8023.0312.B2.21 - Gestione scarico contabile cespiti conserv (AZ658.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8023.0313.A2.32 - Approntamento del capannone di viale Virgi (AZ805.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
802.4 - La tempestività dei servizi camerali: i tempi medi d (PR16.)				0,00	=						100,00%	
8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di sup (OO100.)				0,00	=				100,00%		99,17%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	99,17	100,00%				
8024.0101.A3.13 - Utilizzo della intranet per la comunicazio (AZ377.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI136	N. Comunicazioni interne pubblicate nella intranet	kpi validato	1,00	>=	25,00	35,00	100,00%				
8024.0104.B1.13 - Trasmettere nei termini previsti le denunc (AZ172.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI22	Rispetto dei termini previsti nel piano di azione (in valore percentuale)	kpi validato	1,00	=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0105.B2.22 - Svolgere puntualmente l'attività di centra (AZ264.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI22	Rispetto dei termini previsti nel piano di azione (in valore percentuale)	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0106.B2.22 - Svolgere puntualmente l'attività di portin (AZ265.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI22	Rispetto dei termini previsti nel piano di azione (in valore percentuale)	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0108.B3.11 - Effettuare gli sgravi (annullamenti in aut (AZ370.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI191	Tasso di evasione richieste di sgravio ruolo esattoriale Diritto Annuale	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0109.B3.21 - Garantire lo standard di 30 giorni per il (AZ372.)				0,00	=				93,33%			93,33%
	KPISTD225	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	kpi validato	0,50	<=	18,00	13,60	100,00%				
	KPISTD226	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	kpi validato	0,50	>=	95,00%	95,83%	100,00%				
8024.0110.B3.22 - Effettuare con cadenza giornaliera il vers (AZ169.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI22	Rispetto dei termini previsti nel piano di azione (in valore percentuale)	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0111.B3.11 - Emissione ruolo diritto annuale (AZ750.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione (OO70.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI126	Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati)	kpi validato	1,00	>=	98,00	100,00	100,00%				
8024.0301.C2.50 - Predisposizione e consegna per la fatturaz (AZ332.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI184	Livello di consegna degli accertamenti da parte dagli ispettori metrici in tempo utile alla fatturazione del servizio nel medesimo mese dell'erogazione	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
8024.0302.C2.50 - Emissione fatture entro il giorno successi (AZ333.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI183	Livello di fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici nello stesso mese della prestazione del servizio	kpi validato	1,00	>=	90,00%	100,00%	100,00%				
8024.0303.C2.50 - Solleciti a eventuali clienti non solventi (AZ606.)				0,00	=							
8024.0304.C2.50 - Emissione della fattura contestuale alla p (AZ607.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI185	Livello di fatturazione contestuale alle verifiche metriche effettuate su strumenti trasportati dagli utenti negli uffici camerali	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
803.1 - La trasparenza e il diritto all'accesso (PR53.)				0,00	=						100,00%	
8031.02.A1.21 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti n (OO150.)				0,00	=				100,00%		100,00%	100,00%
	KPI168	Livello di aggiornamento delle sotto-sezioni del sito Amministrazione trasparenza raggiunto nell'anno, secondo il dettato normativo	kpi validato	1,00	>=	98,00%	98,39%	100,00%				
8031.0201.A1.21 - Individuazione dei responsabili dei dati d (AZ455.)				0,00	=							
8031.0202.A1.21 - Trasmissione dei dati/documenti da pubblic (AZ456.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI168	Livello di aggiornamento delle sotto-sezioni del sito Amministrazione trasparenza raggiunto nell'anno, secondo il dettato normativo	kpi validato	1,00	>=	98,00%	98,39%	100,00%				
8031.0203.A1.21 - Verifica periodica della completezza e del (AZ457.)				0,00	=							
8031.0204.A1.21 - Attestazioni sulla trasparenza dell'OIV (AZ458.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI303	Realizzazione obiettivo nei termini previsti dalla norma	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%				
803.2 - Il Piano triennale della performance ed il Sistema d (PR35.)				0,00	=						100,00%	
8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2019-20 (OO144.)				0,00	=				100,00%		85,71%	100,00%
	KPI214	Pubblicazione del documento nella sezione dedicata del sito camerale entro la data indicata	kpi validato	1,00	<=	2019/02/01	2018/02/01	100,00%				
8032.0201.A1.11 - Verifica grado attuazione strategia 2018, (AZ462.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/10/31	2018/10/29	100,00%				
8032.0202.A1.11 - Analisi costi dei processi, flussi finazi (AZ463.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/11/30	2018/11/13	100,00%				
8032.0203.A1.11 - Proposta da parte delle PO degli obiettivi (AZ466.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2018/11/30	2018/11/30	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
8032.0204.A1.11 - Individuazione PIRA e approvazione prevent (AZ464.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2018/12/14	2018/11/30	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0205.A1.11 - Approvazione e assegnazione budget dirigen (AZ465.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2018/12/28	2018/12/14	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0206.A1.11 - Approvazione da parte del SG obiettivi ope (AZ581.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2019/01/15	2019/01/28	0,00%		0,00%			0,00%
8032.0207.A1.11 - Redazione ed approvazione del Piano della (AZ582.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2019/01/31	2019/01/30	100,00%		100,00%			100,00%
8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegn (OO145.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2018/02/28	2018/02/28	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8032.0301.A1.11 - Individuazione target e pesi obiettivi 201 (AZ481.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	0,50	=	2018/02/16	2018/02/14	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0302.A1.11 - Assegnazione obiettivi e risorse 2018 a li (AZ480.)				0,50	=			100,00%					
8032.0303.A1.11 - Comunicazione Avvio ciclo della performanc (AZ611.)				0,50	=			100,00%					
8032.04.A1.13 - Adottare la Relazione sulla performance 2017 (OO146.)	KPIM214	Pubblicazione del documento nella sezione dedicata del sito camerale entro la data indicata	kpi validato	1,00	=	2018/07/03	2018/06/06	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8032.0401.A1.13 - Completamento rilevazione dati di performa (AZ478.)	KPIM346	Realizzazione azione descritta nei termini previsti	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0402.A1.13 - Predisposizione e diffusione report Perfor (AZ479.)	KPIM155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0403.A1.13 - Restituzione da parte dei responsabili di (AZ692.)	KPIM155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0404.A1.13 - Redazione Relazione sulla performance 2017 (AZ659.)				0,00	=								
8032.05.A1.14 - Validare la Relazione sulla performance 2017 (OO147.)	KPIM214	Pubblicazione del documento nella sezione dedicata del sito camerale entro la data indicata	kpi validato	1,00	=	2018/09/14	2018/06/06	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0501.A1.14 - Esame contenuti Relazione sulla performanc (AZ534.)				0,00	=								
8032.0502.A1.14 - Analisi fonti informative della Relazione: (AZ535.)				0,00	=								
8032.0503.A1.14 - Analisi e considerazioni circa l'attendibi (AZ536.)				0,00	=								
8032.0504.A1.14 - Formulazione da parte dell'OIV delle concl (AZ537.)				0,00	=								
8032.0505.A1.14 - Formalizzazione carte di lavoro per ciascu (AZ538.)				0,00	=								
8032.06.A1.32 - Concludere il procedimento di valutazione in (OO90.)	KPIM214	Pubblicazione del documento nella sezione dedicata del sito camerale entro la data indicata	kpi validato	1,00	=	2018/11/30	2018/11/23	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8032.0601.A1.32 - Importazione dati conclusivi di rilevazion (AZ190.)				0,00	=								
8032.0602.A1.32 - Chiusura schede di valutazione individuale (AZ192.)	KPIM135	Schede informatizzate	kpi validato	1,00	=	58,00	63,00	100,00%		100,00%			100,00%
8032.0603.A1.32 - Gestione della distribuzione premialità (AZ484.)				0,00	=								
8032.0604.A1.32 - Gestione erogazione premialità (AZ554.)				0,00	=								
803.3 - Il Piano triennale per la prevenzione della corruzio (PR38.)				0,00	=							100,00%	
8033.01.A1.21 - Adottare il Piano triennale per la prevenzio (OO157.)	KPIM214	Pubblicazione del documento nella sezione dedicata del sito camerale entro la data indicata	kpi validato	1,00	=	2019/02/01	2018/01/30	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8033.0101.A1.21 - Individuazione delle aree a rischio specif (AZ486.)	KPIM155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0102.A1.21 - Pubblicazione sul sito camerale di un invi (AZ487.)	KPIM264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	=	2019/01/19	2018/01/17	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0104.A1.21 - Redigere ed approvare il Piano triennale p (AZ555.)	KPIM155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.02.A1.21 - Dare attuazione al Piano triennale di preven (OO163.)	KPIM178	Livello di realizzazione iniziative previste per l'anno nei termini indicati nelle schede di rischio del PTPC	kpi validato	1,00	=	95,00%	100,00%	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8033.0200.A1.21 - Rotazione personale nelle Aree a rischio d (AZ844.)	KPIM155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0202.A1.21 - Verifica della sussistenza di eventuali pr (AZ623.)	KPIM186	Grado verifica eventuale sussistenza di precedenti penali per soggetti ricadenti nelle circostanze descritte nel PTPC	kpi validato	1,00	=	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0204.A1.21 - Iniziative di formazione/aggiornamento pe (AZ625.)	KPIM187	Grado di partecipazione alle iniziative formative/informative previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	kpi validato	1,00	=	80,00%	96,49%	100,00%		100,00%			100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
8033.0205.A1.21 - Pubblicazione nella sezione Amministrazione (AZ626.)				0,00	=								
8033.0206.A1.21 - Presenza di più funzionari in occasione de (AZ629.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0207.A1.21 - Pubblicazione nella sezione Amministrazione (AZ627.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0208.A1.21 - Pubblicazione nella sezione Amministrazione (AZ546.)	KPI264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2019/01/31	2019/01/10	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0209.A1.21 - Pubblicazione tempestiva nella sezione Amm (AZ628.)	KPI264	Realizzazione iniziativa descritta entro la data	kpi validato	1,00	<=	2019/01/31	2018/12/21	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0210.A1.21 - Rispetto dei termini previsti nel Piano tr (AZ547.)	KPI178	Livello di realizzazione iniziative previste per l'anno nei termini indicati nelle schede di rischio del PTPC	kpi validato	1,00	>=	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%			100,00%
8033.0211.A1.21 - Il controllo dell'attuazione del Piano da p (AZ550.)				0,00	=								
8033.0212.A1.21 - Comunicazione ai dipendenti attività prev (AZ745.)	KPI265	Numero iniziative realizzate	kpi validato	1,00	>=	3,00	3,00	100,00%		100,00%			100,00%
8033.03.A1.21 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del (OO164.)	KPI155	Realizzazione progetto / azione	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%
8033.0301.A1.21 - Il monitoraggio periodico da parte di sogg (AZ548.)				0,00	=								
8033.0302.A1.21 - L'audit sul sistema del Piano di Prevenzio (AZ549.)				0,00	=								
8033.0303.A1.21 - La pubblicazione della Relazione del Respo (AZ551.)	KPI303	Realizzazione obiettivo nei termini previsti dalla norma	kpi validato	1,00	=	100,00	100,00	100,00%		100,00%			100,00%

Obiettivi Operativi

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Performance	Risorse promozionali stanziati (*)	Risorse promozionali utilizzate	% assorbimento risorse su OO	Risorse promozionali Programmi	% assorbimento risorse su Programmi	Risorse promozionali Obiettivi Strategici	% assorbimento risorse su Obiettivi Strategici	Risorse promozionali Aree Strategiche	% assorbimento risorse su Aree Strategiche	
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	101.1 - Disponibilità e tempestività dell'informazione economica	1011.01.D6.31 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%	- €	- €		15.000,00 €	100,00%	15.000,00 €	100,00%	2.663.469,42 €	92,57%	
			1011.02.D6.31 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%	10.000,00 €	10.000,00 €	100,00%							
			1011.03.D6.31 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%	5.000,00 €	5.000,00 €	100,00%							
			1011.04.D6.31 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%	- €	- €								
			1011.05.D4.31 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	91,67%	- €	- €								
			1011.07.A2.41 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%	- €	- €								
			101.2 - Miglioramento qualità e tempestività informazione del Registro delle Imprese	1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese previste normativamente	100,00%	- €	- €		- €					
		1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%	- €	- €									
		1012.03.C1.17 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio	100,00%	- €	- €									
		1012.04.C1.17 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità	100,00%	- €	- €									
		1012.05.C1.14 - Garantire la tempestività nel rilascio di elenchi, bilanci, copie atti, visure e certificati ad uso privato	100,00%	- €	- €									
		1012.06.C1.15 - Realizzare eventi formativi / informativi interni ed esterni, al fine di ridurre sospensioni e lavorazioni ed accelerare l'iscrizione dei dati/fatti di cui alle istanze presentate	100,00%	- €	- €									
		301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	301.1 - Supporto alle imprese, anche mediante l'Azienda Speciale PROMEC	3011.02.D1.12 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%	595.000,00 €	587.384,41 €	98,72%	943.937,41 €	99,20%	943.937,41 €			99,20%
				3011.03.D1.11 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%	- €	- €							
	3011.04.D1.11 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI			100,00%	250.000,00 €	250.000,00 €	100,00%							
	3011.05.E1.14 - INTERNAZIONALIZZAZIONE			100,00%	106.553,00 €	106.553,00 €	100,00%							
	301.2 - Certificazione per il commercio con l'estero	3012.01.D1.21 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%	- €	- €		- €							
	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico	401.1 - Il capitale tecnologico quale motore di crescita economica	4011.02.D6.13 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%	270.000,00 €	270.000,00 €	100,00%	1.177.746,46 €	85,10%	1.297.746,45 €	86,29%			
			4011.04.E1.11 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)	100,00%	1.113.962,07 €	907.746,46 €	81,49%							
		401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	4012.01.D1.21 - Diffondere la cultura d'impresa	100,00%	30.000,00 €	29.999,99 €	100,00%	49.999,99 €	100,00%					
			4012.02.D1.31 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%	10.000,00 €	10.000,00 €								
			4012.05.D1.31 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%	10.000,00 €	10.000,00 €	100,00%							
		401.3 - Sicurezza del contesto economico in cui operano le imprese, anche in campo informatico	4013.01.C2.14 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%	70.000,00 €	70.000,00 €	100,00%	70.000,00 €	100,00%					
			4013.02.C2.14 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro	100,00%	- €	- €								
	402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	402.1 - Formazione dei giovani	4021.01.D4.11 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%	- €	- €		- €		406.785,56 €	99,98%			
			4022.01.D4.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%	134.531,47 €	134.462,30 €	99,95%	406.785,56 €	99,98%					
		4022.03.E1.12 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100,00%	272.323,26 €	272.323,26 €	100,00%								

(\*) I valori rappresentati comprendono le risorse non utilizzate e rinviate al 2019 (PID = 206.215,61 €)

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Performance	Risorse promozionali stanziare (*)	Risorse promozionali utilizzate	% assorbimento risorse su OO	Risorse promozionali Programmi	% assorbimento risorse su Programmi	Risorse promozionali Obiettivi Strategici	% assorbimento risorse su Obiettivi Strategici	Risorse promozionali Aree Strategiche	% assorbimento risorse su Aree Strategiche
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	600.1 - Coordinamento sviluppo infrastrutture	6003.01.D6.12 - Supportare il sistema intermodale	100,00%	- €	- €		- €		- €		1.004.291,00 €	83,80%
	601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	601.1 - Il turismo	6011.01.D3.12 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%	190.000,00 €	188.029,78 €	98,96%	281.956,28 €	59,22%	281.956,28 €	59,22%		
	602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	602.1 - I Prodotti di eccellenza modenesi	6021.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%	300.000,00 €	300.000,00 €	100,00%	527.334,72 €	100,00%	712.334,72 €	100,00%		
			6021.02.D3.12 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%	227.334,72 €	227.334,72 €	100,00%						
			6021.03.D1.12 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	100,00%	- €	- €							
		602.2 - Il brand Modena	6022.01.D3.12 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%	170.000,00 €	170.000,00 €	100,00%	170.000,00 €	100,00%				
			6022.02.D1.12 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%	15.000,00 €	15.000,00 €							
	701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	701.1 - Regolazione e tutela degli attori del mercato	7011.01.C2.13 - Effettuare azioni con le associazioni a tutela dei Consumatori	100,00%	10.000,00 €	10.000,00 €	100,00%	10.000,00 €	100,00%	10.000,00 €	100,00%		
			7011.02.C2.60 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%	- €	- €							
			7011.03.C2.10 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%	- €	- €							
			7011.04.C2.82 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%	- €	- €							
			7011.05.C2.81 - Borsa Mercati: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%	- €	- €							
			7011.06.C2.23 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%	- €	- €							
		701.2 - La vigilanza del mercato	7012.01.C2.41 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%	- €	- €		- €					
			7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche	100,00%	- €	- €							
			7012.03.C2.32 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti	100,00%	- €	- €							
	702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità	702.1 - Forme di giustizia alternativa	7021.01.C2.72 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%	- €	- €		- €		- €			
			7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%	- €	- €							

(\*) I valori rappresentati comprendono le risorse non utilizzate e rinviate al 2019 (Turismo = 192.219,00 €)



### Allegato 3 – Tabella Documenti del ciclo di gestione della *performance*

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Adozione del Ciclo della <i>performance</i>	22/12/2010	22/12/2010		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/adozione-del-ciclo-di-gestione-della-performance-e-processo-di-adeguatezza-ai-sensi-del-d-lgs-n-150-2009">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/adozione-del-ciclo-di-gestione-della-performance-e-processo-di-adeguatezza-ai-sensi-del-d-lgs-n-150-2009</a>
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	01/04/2011	01/04/2011	31/12/2015	<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-versione-1-3-del-31-12-2015">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-versione-1-3-del-31-12-2015</a>
Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi (ROUS)	28/04/2008	20/04/2010		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/allegati/regolamento-sull'organizzazione-della-camera-di-commercio-industria-artigianato-agricoltura-di-modena">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/allegati/regolamento-sull'organizzazione-della-camera-di-commercio-industria-artigianato-agricoltura-di-modena</a>
<b>Anno 2018</b>				
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020	30/01/2018	30/01/2018		<a href="https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2018-2020">https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2018-2020</a>
Relazione dell'attività svolta (ex art.1, co. 14, L.190/2012) – anno 2018	17/01/2019	17/01/2019		<a href="https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-annuale-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-anno-2018/view">https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-annuale-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-anno-2018/view</a>
Piano della <i>performance</i> 2018-2020	30/01/2018	01/02/2018		<a href="https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2018-2020">https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2018-2020</a>
Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della <i>Performance</i> 2018	30/04/2019	03/05/2019		<a href="https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sull'amministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2018">https://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sull'amministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2018</a>

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
<b>Anno 2017</b>				
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2019	30/01/2017	01/02/2017		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2017-2019">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2017-2019</a>
Relazione dell'attività svolta (ex art.1, co. 14, L.190/2012) – anno 2017	25/01/2018	26/01/2018		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-annuale-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-anno-2017/view">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-annuale-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-anno-2017/view</a>
Piano della <i>performance</i> 2017-2019	30/01/2017	01/02/2017	27/07/2017	<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2017-2019-aggiornamento-luglio-2017">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2017-2019-aggiornamento-luglio-2017</a>
Relazione sulla <i>performance</i> 2017	29/05/2018	06/06/2018		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sulla-performance-2017/">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sulla-performance-2017/</a>
Validazione della relazione sulla <i>performance</i> 2017	01/06/2018	06/06/2018		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/validazione-della-relazione-sulla-performance-2017">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/validazione-della-relazione-sulla-performance-2017</a>
Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della <i>Performance</i> 2017	21/05/2018	22/05/2018		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2017">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2017</a>

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
<b>Anno 2016</b>				
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018	25/01/2016	26/01/2016		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/allegati/programma-triennale-per-la-trasparenza-e-lintegrita-2016-2018">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/allegati/programma-triennale-per-la-trasparenza-e-lintegrita-2016-2018</a>
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018	25/01/2016	26/01/2016		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-2016-2018">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-2016-2018</a>
Relazione dell'attività svolta (ex art.1, co. 14, L.190/2012) – anno 2016	11/01/2017	12/01/2017		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-anno-2016/view">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-anno-2016/view</a>
Piano della <i>performance</i> 2016-2018	26/01/2016	27/01/2016	25/10/2016	<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2016-2018-aggiornato">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2016-2018-aggiornato</a>
Relazione sulla <i>performance</i> 2016	08/06/2017	14/06/2017		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sulla-performance-2016/">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sulla-performance-2016/</a>
Validazione della relazione sulla <i>performance</i> 2016	24/07/2017	25/07/2017		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/validazione-della-relazione-sulla-performance-2016">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/validazione-della-relazione-sulla-performance-2016</a>
Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della <i>Performance</i> 2016	28/04/2017	02/05/2017		<a href="http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2016">http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2016</a>

**Allegato 4 – Tabella sulla valutazione individuale**

*Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale*

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Segretario Generale	1	07/2019	SI	X		
Dirigenti	1	07/2019	SI	X		
Non dirigenti	58	07/2019	SI	X		

*Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione*

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Segretario Generale	60			10			30
Dirigenti	30		10	30			30
Non dirigenti				40	30		30

*Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale*

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti			
Non dirigenti			

Le procedure di valutazione delle competenze - i cui punteggi, sommati ai punteggi ottenuti per il raggiungimento degli obiettivi di Area/funzione e di quelli individuali, determineranno il punteggio finale - non si sono ancora concluse.

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri		(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti		X (*) (**)			Viene fatto riferimento al contratto collettivo dei dirigenti e alla normativa nazionale correlata, che fissa peraltro in 5 il numero minimo di dirigenti in ruolo quale presupposto per la contrattazione dei criteri generali di distribuzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato	
Non dirigenti	X		<b>Punteggio totale scheda</b>	<b>Premio</b>		22/05/2017
			da 70 a 100 punti	nessuna decurtazione		
			da 50 a 69 punti	-10%		
			da 30 a 49 punti	-20%		
			fino a 29 punti	nessuna erogazione		

(\*) Con deliberazione di Giunta n. 105 dell'11/06/2014 è stato approvato il presente prospetto di correlazione per il Segretario Generale

Punteggio totale scheda	Retribuzione risultato	
da 0 a 60 punti	0%	della retribuzione di posizione
da 61 a 70 punti	10%	
da 71 a 85 punti	20%	
da 86 a 100 punti	30%	

(\*) Con determinazione del Segretario Generale n. 434 del 29/12/2017 è stato approvato il presente prospetto di correlazione per i dirigenti diversi dal Segretario Generale

Punteggio totale scheda	Retribuzione risultato	
da 0 a 50 punti	0%	della retribuzione di posizione
da 51 a 65 punti	15%	
da 66 a 75 punti	30%	
da 76 a 85 punti	50%	
da 86 a 95 punti	75%	
da 95 a 100 punti	100%	

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?

Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	