

# Il Piano della Performance 2018 - 2020

Gennaio 2018



Camera di Commercio  
Modena

PRESENTAZIONE PIANO

LA CCIAA DI MODENA

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA  
PERFORMANCE

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

AMBITI DI VALUTAZIONE

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

PIANO: PROCESSO  
REDAZIONE E  
MIGLIORAMENTO

ALLEGATI TECNICI

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



## Presentazione del Piano

Il Piano della Performance 2018-2020 è l'ultimo di cui al mandato degli attuali organi della Camera di Commercio; ricordo infatti che nel luglio del 2018 gli stessi verranno rinnovati, con la conseguenza che, subito dopo l'insediamento, sarà loro cura approvare il nuovo Piano strategico pluriennale – di durata quinquennale – tracciando le direttrici/priorità dell'Ente per il periodo 2018-2023.

Queste ultime rappresenteranno – come sempre sino ad oggi – le “fondamenta” di tutti i diversi programmi ed azioni che negli anni verranno definiti ed attuati a favore del sistema economico modenese, programmi ed azioni che ad esse si dovranno uniformare sotto il profilo strategico.

Tutto ciò dovrà trovare – come in effetti trova – compiuta esposizione nel Piano della Performance, che ha proprio il fine di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.





## Presentazione del Piano

Ancorchè si tratti dell'ultimo di questa consiliatura, anche questo Piano della Performance mantiene la concretezza e l'operatività degli ultimi, con indicazione espressa dei diversi programmi di attività, nella logica di una positiva relazione con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti rispetto ai progetti della Camera.

Il fine è di massimizzare gli sforzi per profilare utili azioni a beneficio delle nostre imprese.

IL PRESIDENTE

Giorgio Vecchi



## 1. La CCIAA di Modena

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

## 2. Analisi del contesto

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

## 3. L' Albero della *performance*

- 3.1 – Le Aree Strategiche
- 3.2 – Gli Obiettivi strategici
- 3.3 – I programmi
- 3.4 – Gli Obiettivi operativi e i piani d'azione
- 3.5 – Gli Obiettivi assegnati al personale dirigente

## 4. Gli ambiti di valutazione della *performance*

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

## 5. Il processo seguito e il piano di miglioramento

## 6. Allegati tecnici

PRESENTAZIONE PIANO ▶

LA CCIAA DI MODENA ▶

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO ▶

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA PERFORMANCE ▶

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

AMBITI DI VALUTAZIONE ▶

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

PIANO: PROCESSO REDAZIONE E MIGLIORAMENTO ▶

ALLEGATI TECNICI ▶

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

# 1. La Camera di Commercio di Modena



Camera di Commercio  
Modena

CHI SIAMO

COSA  
FACCIAMO

COME  
OPERIAMO

IDENTITA'

I VALORI

LA STORIA

L'ASSETTO  
ISTITUZIONALE

L'ASSETTO  
ORGANIZZATIVO

LE FUNZIONI  
ANAGRAFICO-  
CERTIFICATIVE

LA REGOLAZIONE  
DEL MERCATO

PROMOZIONE E  
INFORMAZIONE  
ECONOMICA

LE FUNZIONI DI  
SUPPORTO

IL SISTEMA DI  
GOVERNANCE  
INTEGRATA

IL SISTEMA  
CAMERALE

IL SISTEMA  
ALLARGATO

IL SISTEMA  
ISTITUZIONALE  
LOCALE

CCIAA DI  
MODENA  
IN CIFRE

LE SEDI

LA POLITICA  
DELLE RISORSE  
UMANE

ANALISI RISORSE  
UMANE

VALORI  
ECONOMICI

COMPOSIZIONE  
INVESTIMENTI

IL PORTAFOGLIO  
DELLE  
PARTECIPAZIONI

IL TESSUTO  
IMPRENDITORIALE

PRESENTAZIONE PIANO

LA CCIAA DI MODENA

- IDENTITA'
- CIFRE
- MISSION

ANALISI DEL CONTESTO

- CONTESTO ESTERNO
- CONTESTO INTERNO

ALBERO DELLA  
PERFORMANCE

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

AMBITI DI VALUTAZIONE

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

PIANO: PROCESSO  
REDAZIONE E  
MIGLIORAMENTO

ALLEGATI TECNICI

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



## 1.1 – Identità: Chi Siamo – I Valori

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

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

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

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

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

**Semplificazione dell'attività amministrativa**

**Innovazione**

**Efficienza ed economicità**

**Dinamismo e professionalità**





## 1.1 – Identità: Chi Siamo – La Storia



### Le Origini

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

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

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

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

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

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

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

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





## 1.1 – Identità: Chi Siamo – La Storia →



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

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

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

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

L'istituzione delle Regioni a statuto ordinario, avvenuta nel 1970, comportò un riassetto nelle strutture e delle funzioni degli enti locali e di quelli camerali. Prese avvio, dunque, il processo che mirava all'**autoriforma** delle Camere; il dibattito venne fondato sulla considerazione dell'esistenza di uno slittamento dell'attività camerale da incombenze burocratico-amministrative a compiti e funzioni tecnico-operativi, di studio, di progettazione e di promozione dell'impresa e dell'imprenditorialità.







## 1.1 – Identità: Chi Siamo – La Storia



Il problema che la Camera di Modena, insieme con l'intero sistema camerale, si trovò ad affrontare nella seconda metà degli anni '80 fu quello della "identificazione": volendo rappresentare adeguatamente il mondo economico e il sistema delle imprese, era indispensabile che le imprese potessero identificarsi nella rappresentanza politica e istituzionale delle Camere di Commercio. Tale sforzo produsse i suoi effetti il 29 dicembre 1993 quando venne approvata, dopo un cinquantennio, la Legge di riordinamento delle Camere di Commercio tuttora in vigore.

La **legge 580/1993** costituì una vera e propria svolta, stabilendo un nuovo modello di rapporto tra Stato e imprese. Del resto, proprio dalla volontà di porsi al servizio delle imprese aveva preso l'avvio il cammino dell'autoriforma; la stessa articolazione territoriale (che, nella primametà degli anni '90, poteva già vantare poco meno di cento sedi camerali, oltre un centinaio di sedi distaccate, circa centoventi aziende speciali e quasi una cinquantina di CdC italiane all'estero) si ispirava al principio secondo il quale sono le amministrazioni pubbliche a servire le imprese e non queste a seguire lo Stato.

Affermazione, questa, sancita dalla legge Bassanini n.59/97, tra cui i principi fondamentali vi è quello della sussidiarietà. Questa legge, che ha modificato radicalmente l'apparato amministrativo pubblico, per gli enti camerali, la scuola e l'Università ha specificamente introdotto il concetto di autonomia funzionale.

La legge 580 rappresenta quindi un ponte che lega saldamente il passato dell'autoriforma al futuro del dopo riforma. Ed ha lanciato importanti sfide: quelle del servizio e dell'efficienza del rapporto con i protagonisti e gli interlocutori della riforma, delle alleanze ed, infine, della riforma istituzionale.

Il 25 novembre 2016, il **decreto legislativo n. 219**, in 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 ha riscritto sostanzialmente la legge 580/1993 (già modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23) riformando l'organizzazione, le funzioni e il finanziamento delle Camere di commercio.

Attualmente sono in fase di realizzazione (secondo quanto previsto dal d.lgs. 219/2016) i percorsi previsti per la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di commercio, la razionalizzazione delle Aziende speciali, la razionalizzazione delle sedi delle Camere di commercio e delle Unioni regionali, la razionalizzazione organizzativa.





# 1.1 – Identità: Chi Siamo L'Assetto Istituzionale



## Presidente

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

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

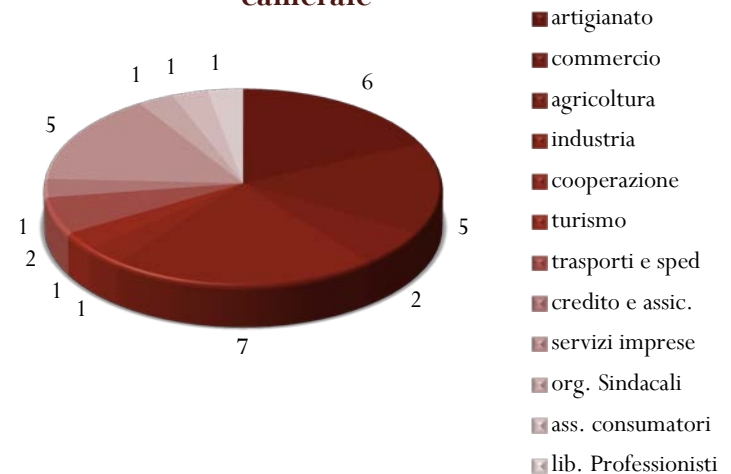
Presidente	Settore di Appartenenza
GIORGIO VECCHI	COMMERCIO

## Consiglio

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

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

rappresentanti per settore nel Consiglio camerale





## 1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale



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





## 1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale

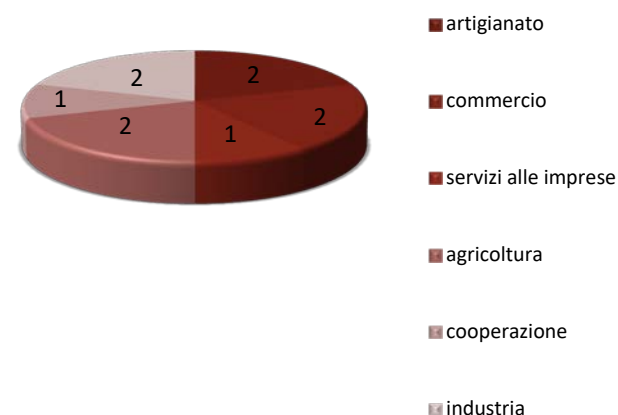


**Giunta** Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

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

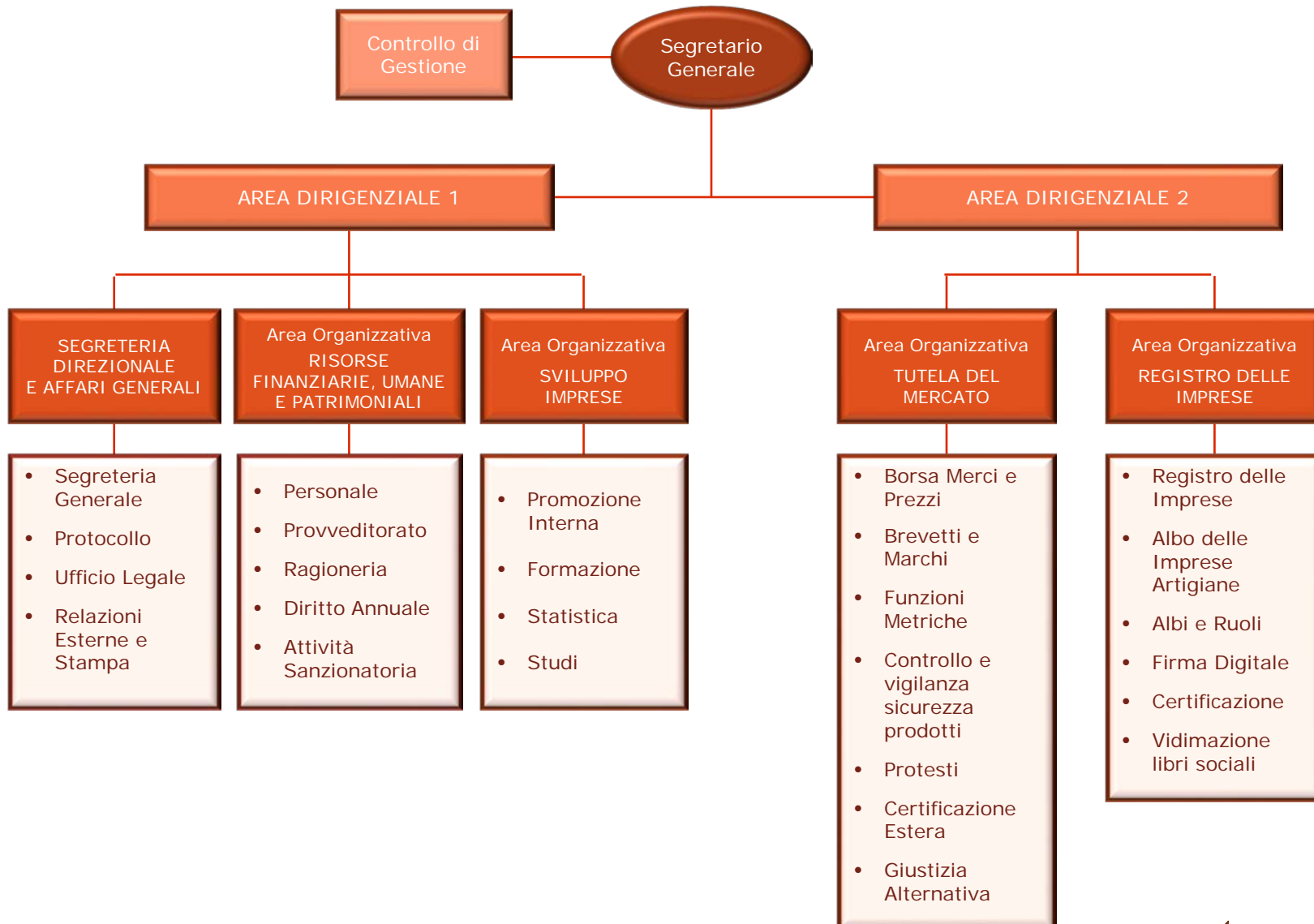
Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
GIORGIO VECCHI Presidente	COMMERCIO
GIAN CARLO CERCHIARI Vice Presidente	ARTIGIANATO
GAETANO DE VINCO	SERVIZI ALLE IMPRESE
GIOVANNI DUO'	AGRICOLTURA
CRISTIANO FINI	AGRICOLTURA
LAURO LUGLI	COOPERAZIONE
GIOVANNI MESSORI	INDUSTRIA
ERIO LUIGI MUNARI	ARTIGIANATO
ROSSELLA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

**settori rappresentati  
nella Giunta camerale**





## 1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Organizzativo





## 1.1 – Identità: Cosa Facciamo – Le Funzioni



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

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

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

### Attività Anagrafico-Certificativa



Tenuta del Registro delle Imprese

Tenuta albi, ruoli

Attività Certificativa

Promozione semplificazione amministrativa

Diffusione Firma digitale ed e-government

### Attività di Regolazione del Mercato



Risoluzione delle controversie, giustizia alternativa

Attività ispettiva e di vigilanza del mercato e della sicurezza prodotti

Borsa Merci e Controllo dei prezzi

Metrologia legale

Tutela della proprietà industriale

Registro informatico dei protesti

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



Produzione e diffusione dell'informazione economica

Coordinamento sviluppo Infrastrutture

Supporto all'internazionalizzazione

Promozione Innovazione Tecnologica

Supporto per l'accesso al credito per le PMI

Promozione del territorio e delle economie locali






## 1.1 – Identità: Cosa Facciamo – La mappa dei processi

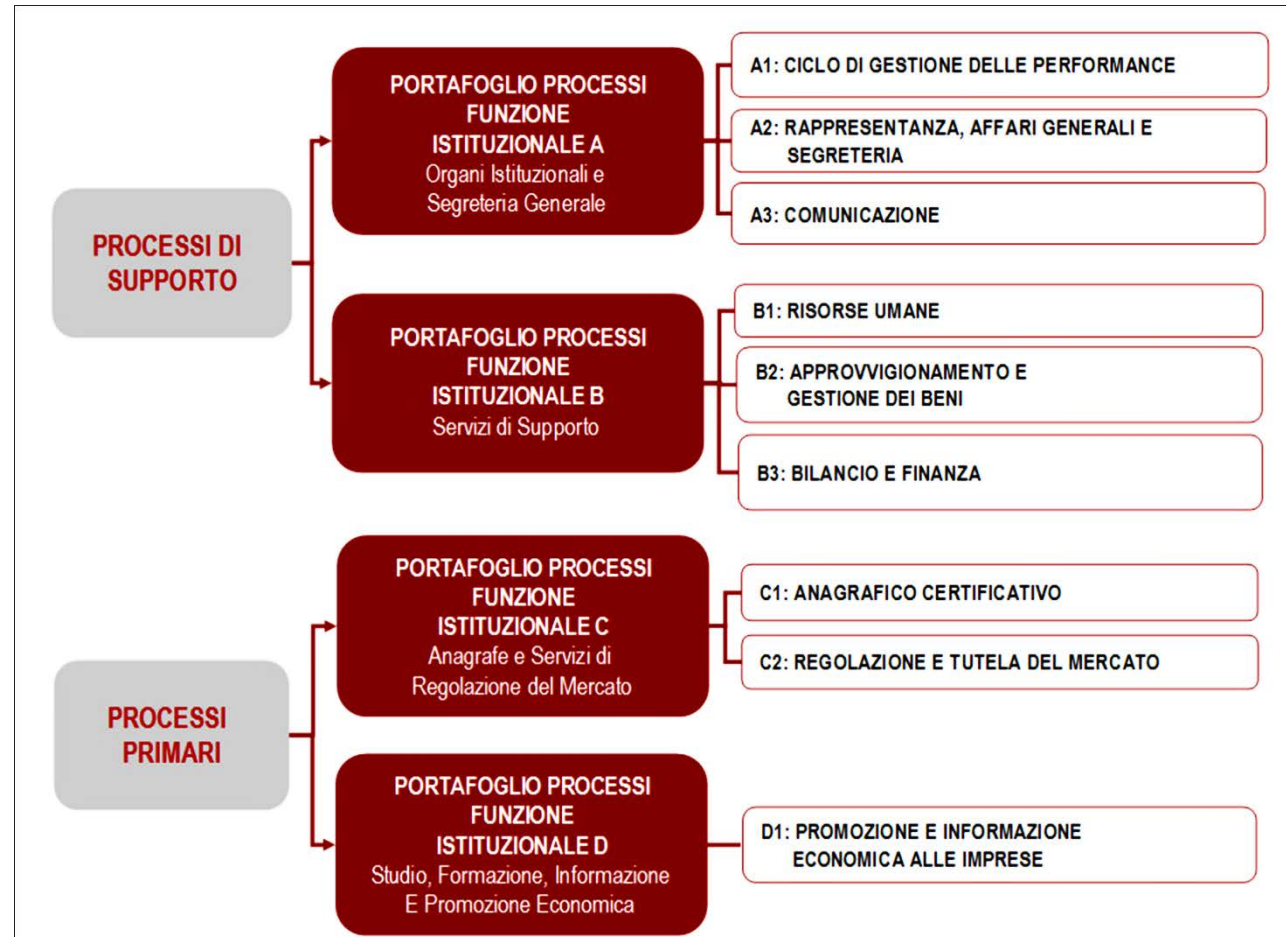
La Camera di Commercio di Modena, come tutto il sistema camerale, rappresenta le proprie attività ed i servizi mediante la mappa dei processi camerali di cui al DPR 254/05, approvata il 14 luglio 2011 prima e nel 2014 poi da Unioncamere nazionale. Si è attualmente in attesa della mappa dei processi che verrà approvata in esito al Decreto di definizione dei nuovi servizi e degli ambiti prioritari di intervento.

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

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

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

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





## 1.1 – Identità: Cosa facciamo – I nostri stakeholders



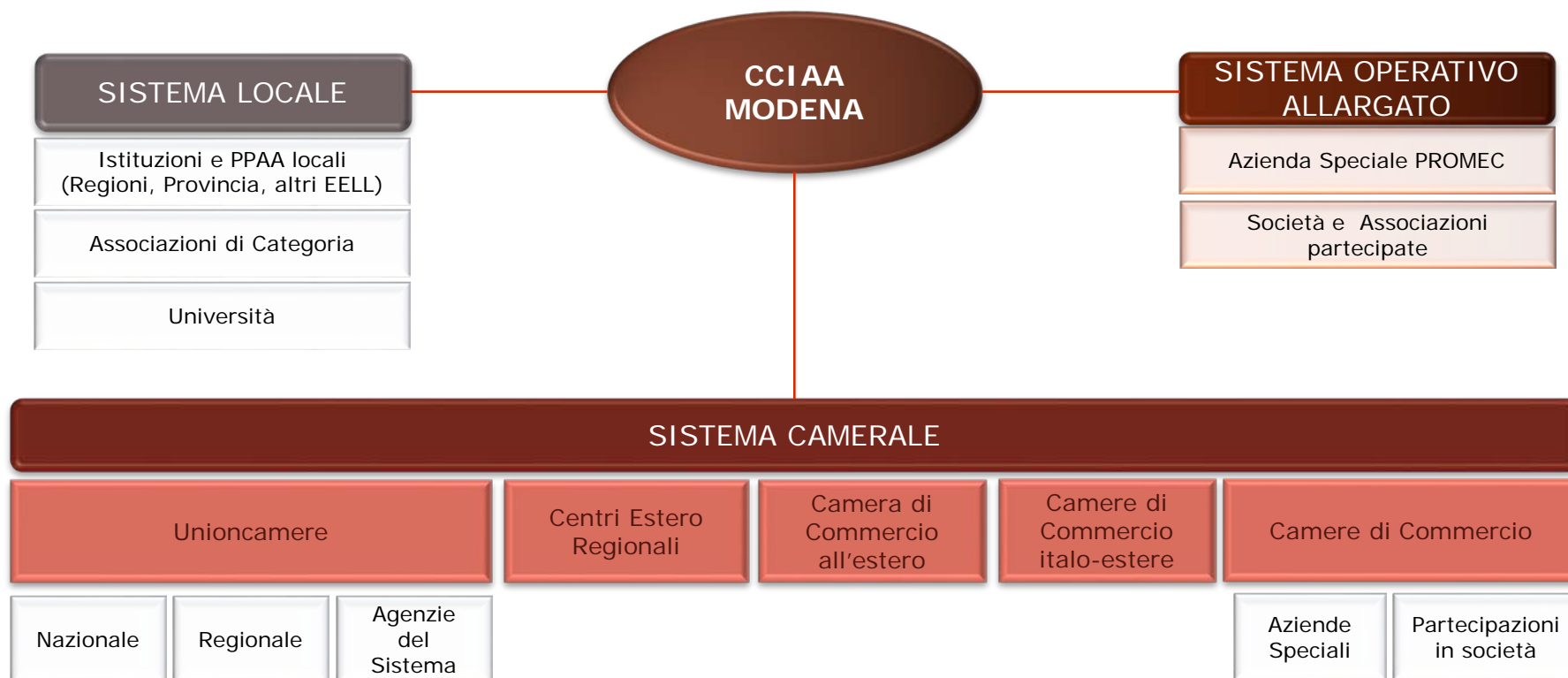




## 1.1 – Identità: Come Operiamo - Il Sistema di Governance integrata

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

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





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema camerale

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

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

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

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

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

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

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

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

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





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato

### L'Azienda Speciale Prom.E.C.

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

Nel corso del 2018 Promec e la sua attività confluiranno in una new-co nazionale, così come tutte le altre Aziende speciali che si occupano di internazionalizzazione e ciò in attuazione della riforma delle Camere di Commercio già citata. Ne deriva che l'assetto indicato subirà modifiche di cui si darà naturalmente conto.

	2013	2014	2015	2016
<b>Ricavi ordinari</b>	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi
Proventi da servizi	486.200,44	500.271,26	141.883,28	107.039,50
Altri proventi e rimborsi	126.364,64	87.965,22	117.681,85	76.924,07
Contributi regionali o da altri Enti pubblici	202.359,74	403.733,89	473.195,41	400.163,33
Altri contributi	0,00	0,00	0,00	0,00
Contributo della Camera di Commercio	1.178.296,29	756.949,23	600.000,00	500.000,00
<b>Totale ricavi correnti</b>	<b>1.993.221,11</b>	<b>1.748.919,60</b>	<b>1.332.760,54</b>	<b>1.084.126,90</b>





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



### L'Azienda Speciale Prom.E.C.

	2013	2014	2015	2016
<b>Costi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>
Organi istituzionali	19.516,89	18.583,86	20.509,79	21.231,38
Personale	349.232,46	314.855,06	301.333,46	308.164,64
Funzionamento	154.863,94	75.707,37	84.640,13	56.094,31
Ammortamenti ed accantonamenti	2.292,58	2.144,87	306,34	233,66
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>525.905,87</b>	<b>411.291,16</b>	<b>406.789,72</b>	<b>385.723,99</b>
Spese per progetti ed iniziative	1.376.190,16	1.324.648,27	859.500,38	689.154,24
<b>Totale costi istituzionali</b>	<b>1.376.190,16</b>	<b>1.324.648,27</b>	<b>859.500,38</b>	<b>689.157,24</b>
<b>Totale costi correnti</b>	<b>1.902.096,03</b>	<b>1.735.939,43</b>	<b>1.266.290,10</b>	<b>1.074.878,23</b>





# 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



## L'Azienda Speciale Prom.E.C.

	2013	2014	2015	2016
<b>Determinazione disavanzo/avanzo economico d'esercizio</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>
Proventi correnti	1.993.221,11	1.748.919,60	1.332.760,54	1.084.126,90
Oneri correnti	1.902.096,03	1.735.939,43	1.266.290,10	1.074.878,23
<b>Risultato della gestione corrente</b>	<b>91.125,08</b>	<b>12.980,17</b>	<b>66.470,44</b>	<b>9.248,67</b>
Proventi finanziari	34,92	106,27	11,99	11,61
Oneri finanziari	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Risultato della gestione Finanziaria</b>	<b>34,92</b>	<b>106,27</b>	<b>11,99</b>	<b>11,61</b>
Proventi straordinari	20.790,48	29.457,37	3.104,43	315,53
Oneri straordinari	7.661,28	12.639,26	5.579,09	1.194,00
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>13.129,20</b>	<b>16.818,11</b>	<b>-2.474,66</b>	<b>-878,47</b>
<b>Avanzo economico d'esercizio</b>	<b>104.289,20</b>	<b>29.904,55</b>	<b>64.007,77</b>	<b>8.381,817</b>





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



### Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Modena

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

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

La CCIAA di Modena detiene partecipazioni di capitale sociale in 21 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 12.337.043,78.

Si segnala che, per effetto delle disposizioni di cui al DLgs n. 175/2016 («Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica») la Camera di commercio doveva predisporre entro il 30.09.2017 un piano di revisione straordinaria delle proprie partecipate.

Con determinazione presidenziale d'urgenza n. 15/u del 29/09/2017 è stato approvato tale Piano, mediante il quale è stato verificato, per ciascuna società partecipata, il possesso dei requisiti previsti dal decreto e stabilito, per quelle prive dei requisiti, le modalità di alienazione.

All'esito di tale ricognizione si è valutato di procedere, entro un anno dalla ricognizione, alla messa in liquidazione di Promo s.c.r.l., alla cessione della partecipazione in C.R.P.V. soc. coop. e alla conclusione della procedura di cessione della partecipazione in Tecno Holding Spa.





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema Allargato



Nell'ambito degli obiettivi strategici "Sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico" (area strategica "Competitività delle imprese") e "Marketing territoriale" (area strategica "Competitività del territorio") si sono sviluppate collaborazioni importanti rispettivamente con la Fondazione DEMOCENTER-SIPE e la Società Modena Fiere Srl.

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

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





## 1.1 – Identità: Come Operiamo – Il Sistema allargato



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







## 1.1 – Identità: Come Operiamo - Il Sistema Istituzionale Locale



### La collaborazione con le istituzioni del Sistema locale

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

Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
301	Sviluppo di azioni integrate in materia di export	CCIAA	Camera di commercio di Verona
301	Sviluppo di azioni integrate in materia di export	CCIAA	Camera di commercio di Reggio Emilia
401	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
401	Programma di attività volte a favorire il processo di crescita e sviluppo delle imprese	Fondazione Universitaria Marco Biagi	CCIAA di Modena
401	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 27 Comuni della provincia
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
402	Protocollo d'intesa per favorire l'alternanza scuola-lavoro	CCIAA	Ufficio Scolastico Provinciale
402	Tavolo di co-progettazione percorsi di alternanza scuola lavoro	CCIAA	USP e Istituti secondari di secondo grado





## La collaborazione con le istituzioni del Sistema locale



Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia	CCIAA, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
402	Accordo di rete sull'orientamento e sull'alternanza	Fondazione San Filippo Neri	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale e Provincia
402	Estate in alternanza	CCIAA	USP, Istituti scolastici della Provincia di Modena
402	Protocollo d'intesa per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità	CCIAA	Casa circondariale di Modena
601	Marketing territoriale	CCIAA	Enti locali, Associazioni e Consorzi interessati
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, Modenafiery srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro comunale di Modena





## La collaborazione con le istituzioni del Sistema locale

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





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

### La Sede Principale



#### **Palazzo Molza**

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

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

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

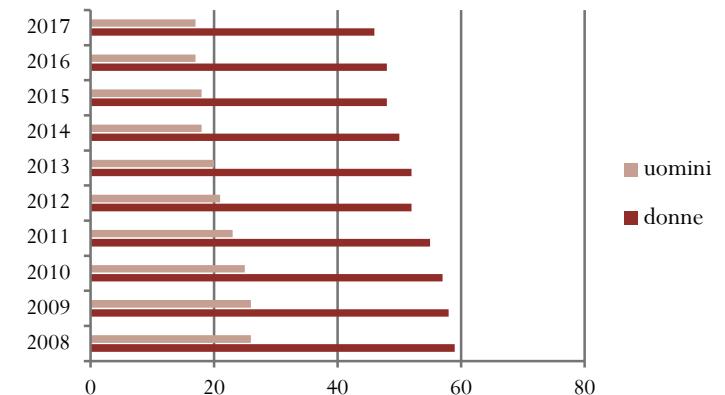
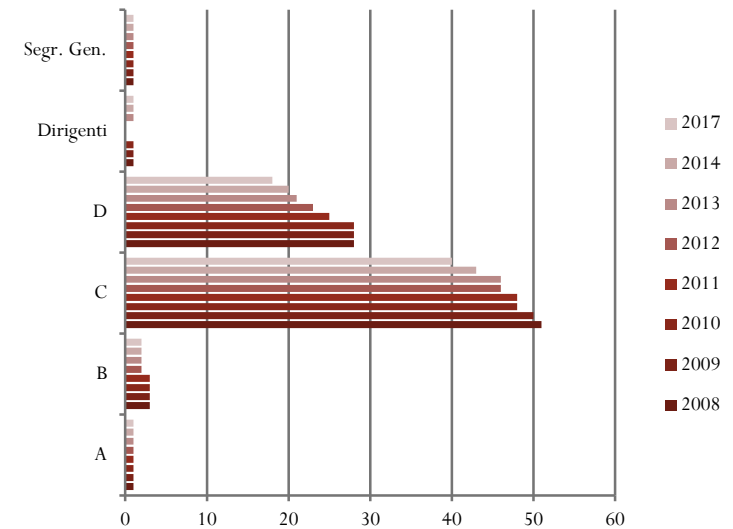


## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale in Ruolo (al 31.12)										
Categoria	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
D	28	28	28	25	23	21	20	20	19	18
C	51	50	48	48	46	46	43	41	41	40
B	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>63</b>

Personale Dirigenziale (al 31.12)										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigente Area 1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Dirigente Area 2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Per Sesso (al 31.12)																			
2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
59	26	58	26	57	25	55	23	52	21	52	20	50	18	48	18	48	17	46	17
<b>85</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

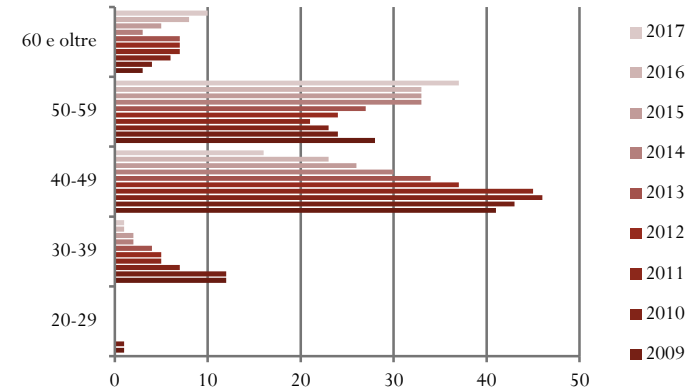




## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

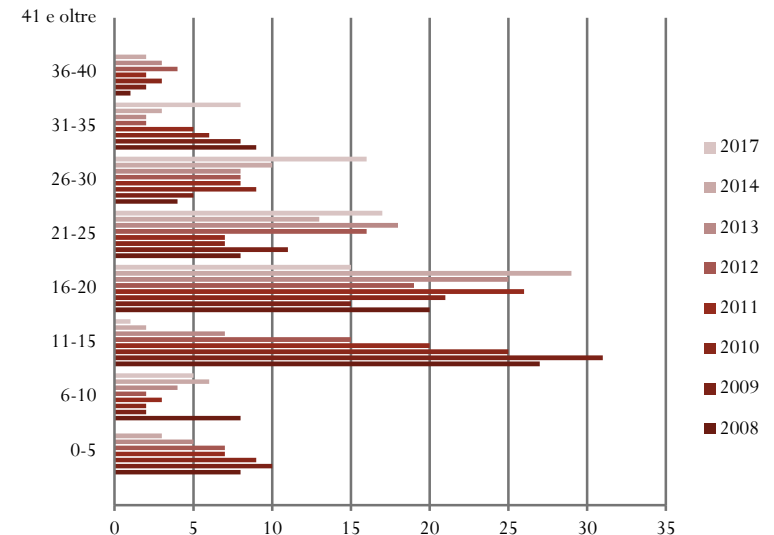
### Composizione del personale per classi d'età

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Per Classi d'età	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
20-29	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
30-39	12	12	7	5	5	4	2	2	1	0
40-49	41	43	46	45	37	34	30	26	23	16
50-59	28	24	23	21	24	27	33	33	33	37
60 e oltre	3	4	6	7	7	7	3	5	8	10
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>63</b>



### Composizione del personale per anzianità di servizio

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Anzianità Servizio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0-5	8	10	9	7	7	5	3	0	0	0
6-10	8	2	2	3	2	4	6	7	5	5
11-15	27	31	25	20	15	7	2	1	3	1
16-20	20	15	21	26	19	25	29	22	19	15
21-25	8	11	7	7	16	18	13	19	22	17
26-30	4	5	9	8	8	8	10	7	7	16
31-35	9	8	6	5	2	2	3	8	8	8
36-40	1	2	3	2	4	3	2	2	1	0
> 40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>63</b>



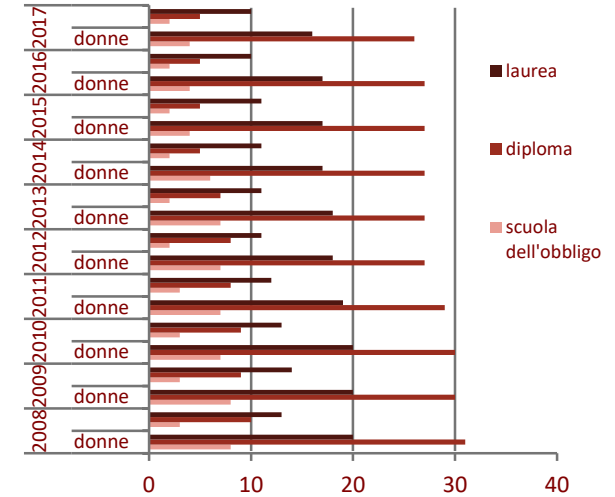


## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – La Politica delle Risorse Umane

### Composizione per titolo di studio

#### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

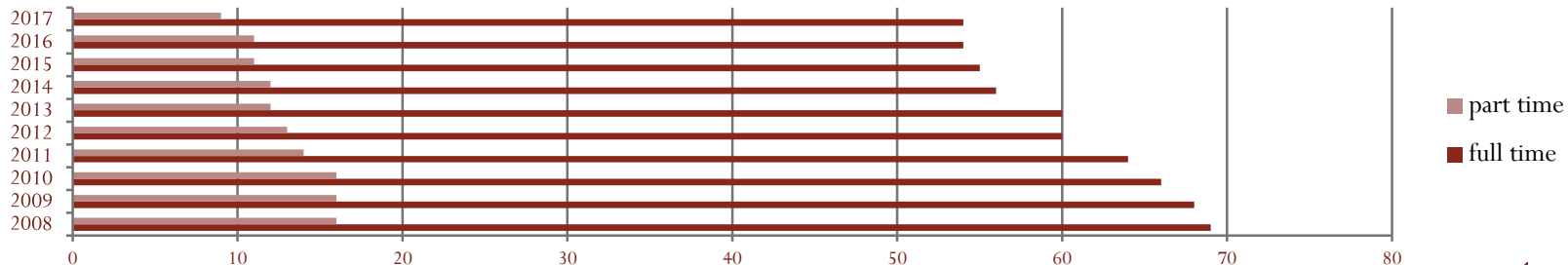
Per Tipologia di Studio	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		
	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	
<b>Donne / Uomini</b>																					
<b>Scuola obbligato</b>	8	3	8	3	7	3	7	3	7	2	7	2	6	2	4	2	4	2	4	2	
<b>Diploma</b>	31	10	30	9	30	9	29	8	27	8	27	7	27	5	27	5	27	5	26	5	
<b>Laurea</b>	20	13	20	14	20	13	19	12	18	11	18	11	17	11	17	11	17	10	16	10	
<b>Totale</b>	<b>85</b>		<b>84</b>		<b>82</b>		<b>78</b>		<b>73</b>		<b>72</b>		<b>68</b>		<b>66</b>		<b>65</b>		<b>63</b>		



### Composizione del personale per tipologia contrattuale

#### Per tipologia contrattuale

2008			2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015			2016			2017		
FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT
69	16	85	68	16	84	66	16	82	64	14	78	60	13	73	60	12	72	56	12	68	55	11	66	54	11	65	54	9	63





## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Analisi



### Analisi caratteri qualitativi/quantitativa

Indicatori	Valore									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Età media del personale (anni)	47	47	48	49	49	50	50	51	52	53
Età media dei dirigenti (anni)	52	53	54	48	49	47	48	49	50	51
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%
% di dipendenti in possesso di laurea	38,8%	40,5%	40,2%	39%	39%	38,6%	39,4%	40,6%	39,7%	39,3%
% di dirigenti in possesso di laurea	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
Costi di formazione /numero risorse umane	€ 686	€ 1.052	€ 384	€ 66	€ 114	€ 385	€ 195	€ 216	€ 187	€ 187

### Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
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%
Tasso di dimissioni premature (rispetto al totale dimissionari)	16,7%	33,3%	100%	25%	50%	50%	0	0	0	50%
Tasso di richieste di trasferimento (rispetto al totale dimissionari)	16,7%	0	0	0	50%	0	0	0	0	50%
Σ gg. infortuni / Σ gg. Lavorativi	0,42%	0,02%	0,22%	0,01%	0%	0,13%	0,04%	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	24.523
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
% di personale assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%







## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Analisi di Genere

Indicatori	Valori									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% di dirigenti donne	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%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	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	24.271
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
Età media del personale femminile	47	47	48	48	49	50	50	51	52	53
Età media del personale maschile	47	47	49	49	50	51	50	51	51	52
% 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%
% 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%





## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre - I Valori Economici



### Composizione dei proventi della gestione corrente

Proventi	2014			2015			2016		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2013	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2014	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2015
Diritto Annuale	15.612.318,42	72,1	-1,21	10.231.292,57	67,5	-34,47	9.413.822,37	64,5	-7,99
Diritti di Segreteria	4.331.490,61	20,0	-2,68	4.241.249,90	28,0	-2,08	4.329.919,45	29,7	2,09
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.455.567,47	6,7	-4,30	504.072,97	3,3	-65,37	643.136,34	4,4	27,59
Proventi da gestione di beni e servizi	253.390,17	1,2	17,62	201.580,86	1,3	-20,45	220.053,16	1,5	9,16
Variatione delle rimanenze	-12.239,76	-0,1	-1758,89	-20.014,23	-0,1	63,52	-19.720,94	-0,1	-1,47
<b>Totale proventi correnti</b>	<b>21.640.526,91</b>	<b>100</b>	<b>-1,60</b>	<b>15.158.182,07</b>	<b>100</b>	<b>-29,95</b>	<b>14.587.210,38</b>	<b>100</b>	<b>-3,77</b>





## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



### Composizione degli oneri della gestione corrente



Oneri	2014			2015			2016		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2013	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2014	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2015
Personale	3.844.359,68	17,59	-2,96	3.685.412,11	22,36	-4,13	3.553.917,33	25,92	-3,57
Funzionamento	5.668.498,37	25,94	-4,21	4.961.311,15	30,11	-12,48	4.189.019,71	30,55	-15,57
Interventi Economici	7.187.563,25	32,89	6,37	4.368.665,82	26,51	-39,22	2.797.149,14	20,40	-35,97
Ammortamenti ed Accantonamenti	5.150.437,36	23,57	12,25	3.463.695,40	21,02	-32,75	3.171.719,81	23,13	-8,43
<b>Totale oneri correnti</b>	<b>21.850.858,66</b>	<b>100</b>	<b>2,95</b>	<b>16.479.084,48</b>	<b>100</b>	<b>-24,58</b>	<b>13.711.805,99</b>	<b>100</b>	<b>-16,79</b>





## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre - I Valori Economici

### Composizione del risultato di bilancio



	2014	2015	2016
<b>Risultato Gestioni</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>	<b>Valori consuntivi</b>
Proventi correnti	21.640.526,91	15.158.182,07	14.587.210,38
Oneri correnti	21.850.858,66	16.479.084,48	13.712.661,81
<b>Risultato Gestione Corrente</b>	<b>-210.331,75</b>	<b>-1.320.902,41</b>	<b>874.548,57</b>
Proventi finanziari	47.726,25	59.018,25	57.397,07
Oneri finanziari	-	-	-0,01
<b>Risultato Gestione Finanziaria</b>	<b>47.726,25</b>	<b>59.018,25</b>	<b>57.397,06</b>
Proventi straordinari	586.692,79	1.212.447,49	173.320,17
Oneri straordinari	182.975,62	485.618,27	108.204,07
<b>Risultato Gestione Straordinaria</b>	<b>403.717,17</b>	<b>726.829,22</b>	<b>65.116,10</b>
Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-	-
Svalutazioni attivo patrimoniale	93.265,42	106.795,04	520.628,53
<b>Differenze Rettifiche di valore Attività finanziaria</b>	<b>93.265,4</b>	<b>-106.795,04</b>	<b>-520.628,53</b>
<b>Disavanzo /Avanzo economico di esercizio</b>	<b>147.846,25</b>	<b>-641.849,98</b>	<b>476.433,20</b>





## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



### Gli Investimenti dell'anno

Investimenti	2014 Valori consuntivi	2015 Valori consuntivi	2016 Valori consuntivi
Software	5.063,00	2.086,20	-
Diritti d'autore	12.900,00	10.735,40	6.000,00
Altre	94.515,00	580.273,92	71.040,00
<b>Totale Immobilizzazioni Immateriali</b>	<b>112.478,00</b>	<b>593.095,52</b>	<b>77.040,00</b>
Immobili	21.142,89	21.289,00	893,04
Impianti	75.142,12	89.848,12	10.011,66
Attrezzature non informatiche	7.222,80	12.303,78	2.005,77
Attrezzature informatiche	9.882,00	2.682,00	10.267,30
Arredi e mobili	-	1.159,00	2.698,64
Automezzi	-	-	-
Biblioteca	336,00	500,00	266,16
<b>Totale Immobilizzazioni Materiali</b>	<b>113.725,81</b>	<b>127.781,90</b>	<b>26.142,67</b>
Partecipazioni e quote	-	-	-
<b>Prestiti ed anticipazioni attive</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totale Immobilizzazioni Finanziarie</b>	<b>226.203,81</b>	<b>720.877,42</b>	<b>103.182,67</b>



## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – I Valori Economici



### Composizione degli Investimenti

<b>Investimenti</b>	<b>2014 Valori consuntivi</b>	<b>2015 Valori consuntivi</b>	<b>2016 Valori consuntivi</b>
Software	30.000,77	20.236,14	11.646,39
Diritti d'autore	20.210,52	17.861,63	12.518,65
Altre	2.232.483,03	2.514.288,79	2.272.623,40
<b>Totale Immobilizzazioni Immateriali</b>	<b>2.282.694,32</b>	<b>2.552.386,56</b>	<b>2.296.788,44</b>
Immobili	11.082.274,92	10.541.052,49	9.979.101,37
Impianti	126.365,61	162.457,53	125.076,39
Attrezzature non informatiche	23.291,38	27.273,95	22.235,28
Attrezzature informatiche	28.606,41	16.906,51	17.714,40
Arredi e mobili	745.640,74	676.980,04	623.793,18
Automezzi	4.123,43	406,25	-
Biblioteca	29.886,41	30.386,41	30.652,57
<b>Totale Immobilizzazioni Materiali</b>	<b>12.040.188,90</b>	<b>11.455.463,18</b>	<b>10.798.573,19</b>
Partecipazioni e quote	13.645.595,15	12.967.206,81	12.337.043,78
Prestiti ed anticipazioni attive	3.544.341,91	3.569.341,91	769.382,77
<b>Totale Immobilizzazioni Finanziarie</b>	<b>17.189.937,06</b>	<b>16.536.548,72</b>	<b>13.106.426,55</b>
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>31.512.820,28</b>	<b>30.544.398,46</b>	<b>26.201.788,18</b>



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



Macro settore	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2016	% partecipazione al 31/12/2016	Valore nominale al 31/12/2016	valore contabile al 31/12/2016
401 - Innovazione	Fondazione Democenter-Sipe	974.719,00	39,70	387.011,94	323.621,32
401 – Innovazione	Infocamere S.c.p.a.	17.670.000,00	0,27	47.048,70	72.643,42
401 – Innovazione	Tecno Holding S.p.a.	25.000.000,00	0,41	102.968,49	953.902,92
401 – Innovazione	TecnoServiceCamere S.c.p.a.	1.318.941,00	0,44	5.794,36	5.794,36
402 – Formazione	I FOA	4.735.259,47	1,81	85.731,85	75.087,70
402 – Formazione	Nuova Didactica S.c.a r.l.	112.200,00	7,27	8.160,00	8.751,93
600 - Infrastrutture	Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a.	90.314.162,00	0,30	269.092,50	372.218,67
600 - Infrastrutture	Autocamionale della CISA S.p.a.	48.533.333,00	0,08	39.000,00	58.932,31
600 - Infrastrutture	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.	456.046,00	1,07	4.881,00	4.881,00
602 – Produzioni tipiche	C.R.P.V.	773.369,00	2,00	15.493,20	33.732,11
602 – Produzioni tipiche	Modena Fiere S.r.l.	770.000,00	14,61	112.480,39	112.480,39
602 – Produzioni tipiche	Promo s.c.r.l.	9.996.085,27	90,00	8.996.518,10	9.915.838,43
701 – Regolazione mercato	B.M.T.I. s.c.p.a.	2.387.372,16	1,08	25.767,32	25.616,02
701 – Regolazione mercato	Ecocerved s.c.r.l.	2.500.000,00	0,45	11.340,00	12.502,08
802 – Efficacia ed efficienza	Ic outsourcing s.c.r.l.	372.000,00	0,16	598,85	594,58
802 – Efficacia ed efficienza	Job Camere s.r.l. in liquidazione	600.000,00	0,18	1.083,97	1.339,00
802 – Efficacia ed efficienza	Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione	240.991,35	0,08	202,88	0,00
802 – Efficacia ed efficienza	Unioncamere Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000,00	16,20	19.440,00	97.763,11

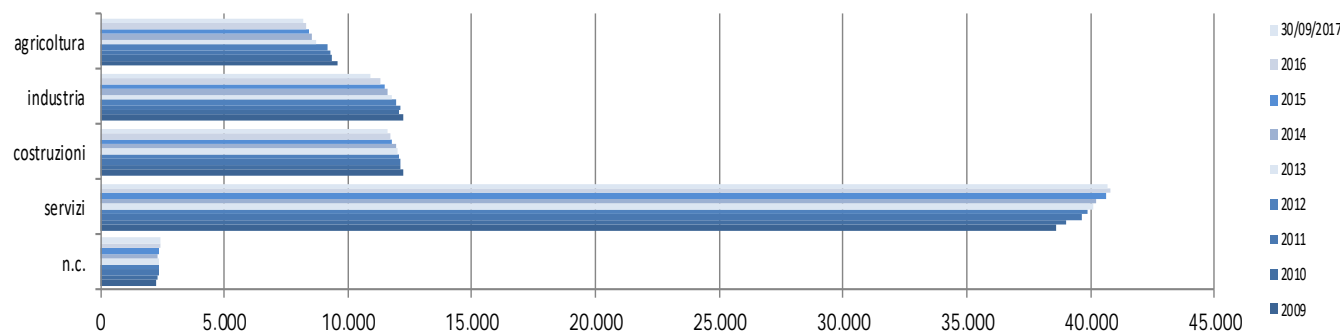
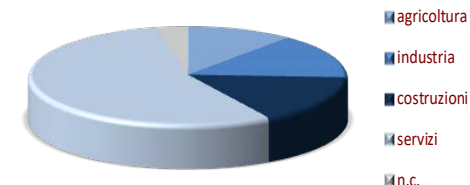


## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Il Tessuto Imprenditoriale



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	30/09/17
agricoltura	9.605	9.346	9.269	9.168	8.733	8.522	8.420	8.324	8.183
industria	12.210	12.030	12.103	11.931	11.748	11.569	11.464	11.304	10.894
costruzioni	12.225	12.132	12.131	12.072	12.021	11.919	11.797	11.707	11.614
servizi	38.627	39.042	39.659	39.889	40.137	40.223	40.627	40.814	40.703
n.c.	2.233	2.328	2.342	2.339	2.354	2.310	2.336	2.408	2.404
<b>Modena</b>	<b>74.900</b>	<b>74.878</b>	<b>75.504</b>	<b>75.339</b>	<b>74.993</b>	<b>74.543</b>	<b>74.644</b>	<b>74.557</b>	<b>73.798</b>
<b>Regione Emilia-Romagna</b>	<b>472.784</b>	<b>475.308</b>	<b>475.716</b>	<b>472.849</b>	<b>467.353</b>	<b>463.897</b>	<b>462.625</b>	<b>460.120</b>	<b>458.317</b>
<b>Italia</b>	<b>6.085.105</b>	<b>6.109.217</b>	<b>6.110.074</b>	<b>6.093.158</b>	<b>6.052.138</b>	<b>6.041.187</b>	<b>6.057.647</b>	<b>6.073.763</b>	<b>6.089.965</b>

Imprese registrate per settore al 30 settembre 2017





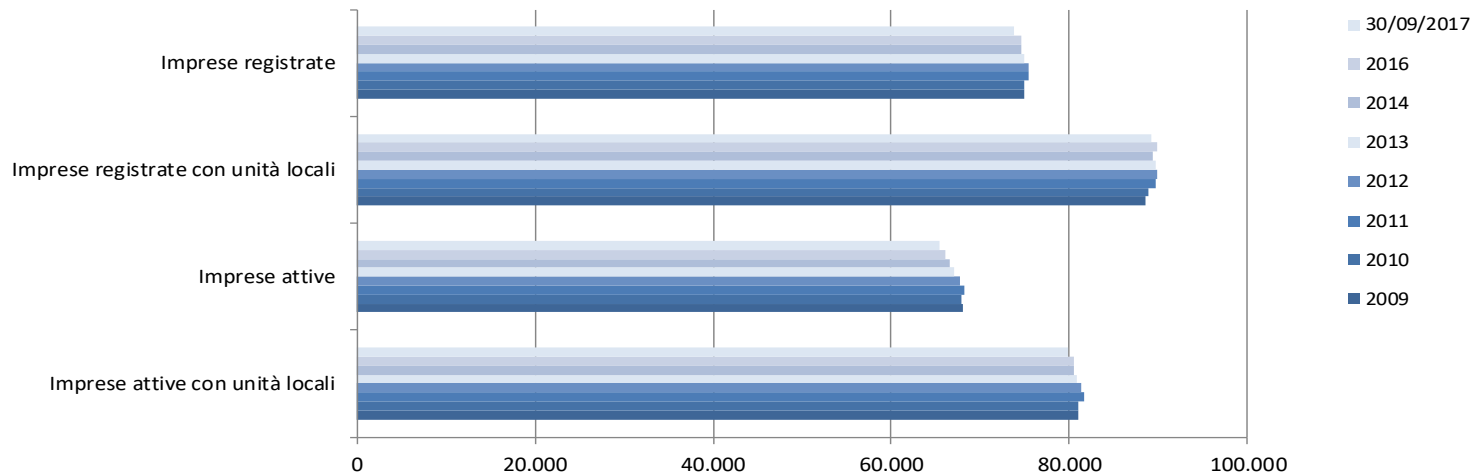


## 1.2 La CCIAA di Modena in Cifre – Il Tessuto Imprenditoriale

### Il tessuto Imprenditoriale

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	30/09/2017
Imprese registrate	74.900	74.878	75.504	75.399	74.993	74.543	74.644	74.557	73.798
Imprese registrate con unità locali	88.583	88.890	89.674	89.822	89.650	89.365	89.697	89.860	89.181
Imprese attive	68.132	67.876	68.296	67.788	67.026	66.576	66.348	66.078	65.383
Imprese attive con unità locali	80.963	81.050	81.620	81.308	80.775	80.467	80.468	80.448	79.875

Fonte: StockView





## 1.3 La *Mission* della Camera di Commercio di Modena



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

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

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





## 1.3 La *Mission* della Camera di Commercio di Modena



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

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

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





## 2. Analisi del Contesto Esterno ed Interno

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

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




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

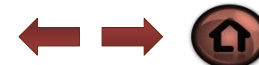
### Contesto Esterno

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

### Contesto Interno

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

Per approfondimento dell'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda al Programma pluriennale 2014-2018 (pagine 4–20), accessibile anche mediante collegamento ipertestuale , alla RPP 2018 (pagine 8-65 ) , accessibili mediante collegamento ipertestuale o direttamente dal sito della Camera, dove sono pubblicati nella sotto-sezione Performance della sezione «Amministrazione trasparente» .



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



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

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

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

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

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

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



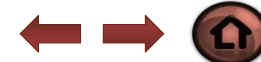
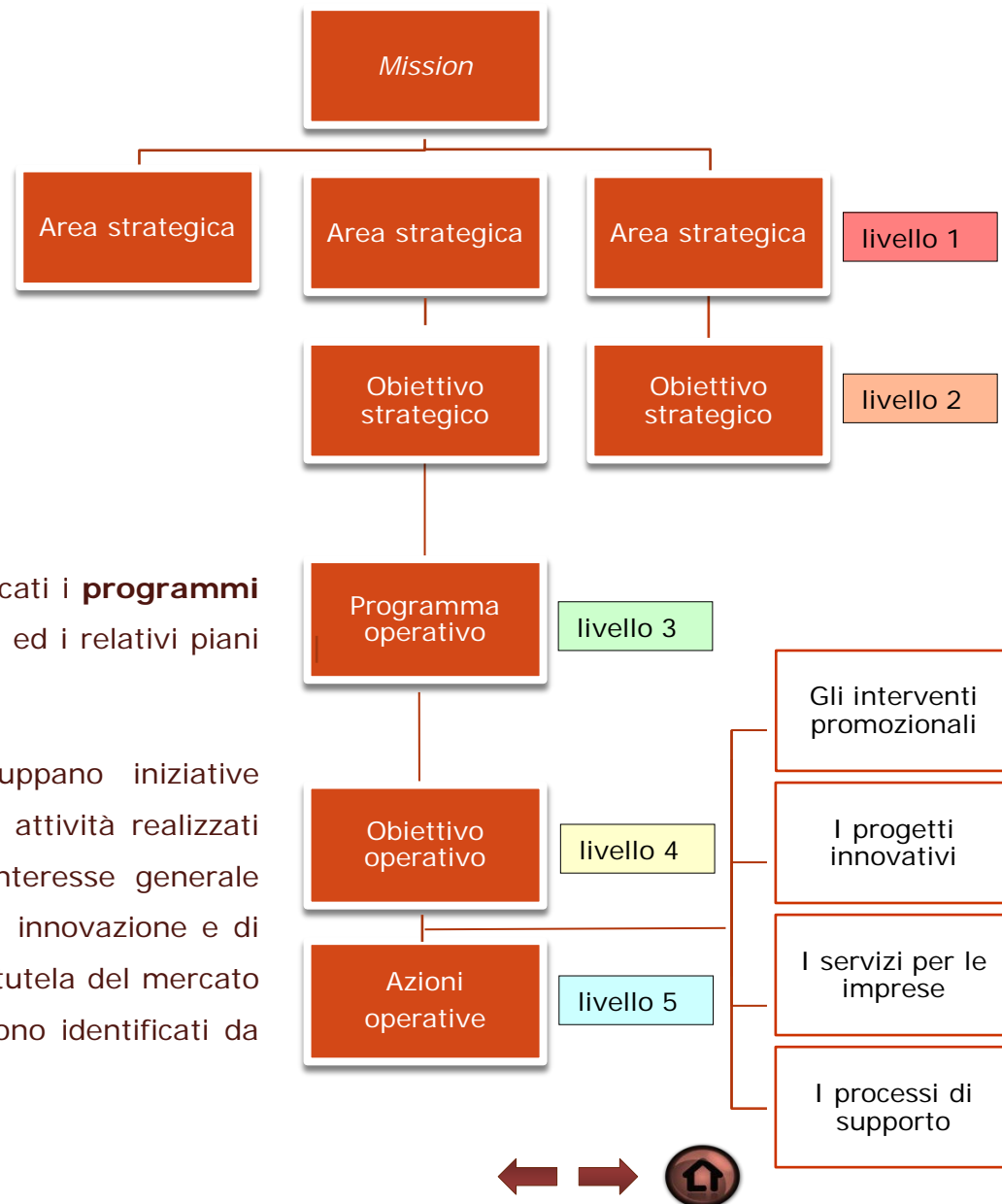
### 3. L'Albero della Performance – Dalle Aree Strategiche ai Piani d'Azione



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

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

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



## 3.1 Le Aree Strategiche



Risorse promozionali allocate nel 2018 = 3.100.000 €



Le Aree  
Strategiche

1. COMPETITIVITA'  
DELLE IMPRESE



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 1.952.718,77



2. COMPETITIVITA'  
DEL TERRITORIO



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 1.047.281,23



3. COMPETITIVITA'  
DELL'ENTE



Risorse promozionali allocate sull'area strategica: € 100.000



## 3.2 Gli Obiettivi strategici →



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



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

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

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





## 3.2 Gli Obiettivi Strategici



### 1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Risorse allocate sull'Area strategica =  
€ 1.952.718,77



#### 101. INFORMAZIONE ECONOMICA



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

Risorse promozionali allocate = 15.000 €



#### 301. INTERNAZIONALIZZAZIONE



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

Risorse promozionali allocate = 781.787 €



#### 401. INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



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

Risorse promozionali allocate = 958.850 €



#### 402. ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



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

Risorse promozionali allocate = 197.081,77 €



#### 501. ACCESSO AL CREDITO



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

Risorse promozionali allocate = 0 €



La  
Competitività  
delle Imprese



## 3.2 Gli Obiettivi Strategici



### 2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Risorse allocate sull'Area strategica =  
€ 1.047.281,23



#### 600. INFRASTRUTTURE



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

Risorse promozionali allocate = 5.545,23 €



#### 601. MARKETING TERRITORIALE



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

Risorse promozionali allocate = 431.736 €



#### 602. VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE



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

Risorse promozionali allocate = 600.000 €



#### 701. VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO



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

Risorse promozionali allocate = 10.000 €



#### 702. GIUSTIZIA



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

Risorse promozionali allocate = 0 €



La  
Competitività  
del Territorio



## 3.2 Gli Obiettivi Strategici



3. COMPETITIVITA'  
DELL'ENTE

Risorse allocate sull'Area strategica =  
€ 100.000

### 801. SEMPLIFICAZIONE PROCESSI



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

Risorse promozionali allocate = 0 €



La  
Competitività  
dell'Ente

### 802. EFFICACIA ED EFFICIENZA



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

Risorse promozionali allocate = 100.000 €



### 803. TRASPARENZA, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



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

Risorse promozionali allocate = 0 €





## 3.3 I Programmi



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

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

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





### 3.3 I Programmi



1. COMPETITIVITA'  
DELLE IMPRESE

101. INFORMAZIONE ECONOMICA

Risorse allocate su linea strategica: 15.000 €



Disponibilità e  
tempestività  
dell'informazione  
economica

Indicatore: livello di attuazione programma

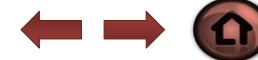
Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 15.000 €

I  
programmi

Miglioramento qualità e  
tempestività  
informazione del  
Registro delle Imprese

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





## 1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

### 301. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Risorse allocate su linea strategica = € 781.787



I  
programmi

Supporto alle imprese,  
anche mediante  
l'Azienda Speciale  
Promec

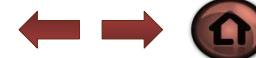
Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 781.787 €

Certificazione per il  
commercio con l'estero

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





1. COMPETITIVITA'  
DELLE IMPRESE

401. INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO  
TECNOLOGICO

Risorse allocate su linea strategica: € 958.850

Il capitale tecnologico  
quale motore della  
crescita economica

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 833.850 €

I  
programmi

Creazione d'impresa e  
modelli di sviluppo

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 55.000 €

Sicurezza del contesto  
economico in cui  
operano le imprese

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 70.000 €





1. COMPETITIVITA'  
DELLE IMPRESE

402. ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE

Risorse allocate su linea strategica: € 197.081,77



I  
programmi

Formazione dei giovani

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 30.000 €

Accompagnamento e  
orientamento al lavoro

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 167.081,77 €







## 1. COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

### 501. ACCESSO AL CREDITO

Risorse allocate su linea strategica = € 0



I  
programmi

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





## 2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### 600. INFRASTRUTTURE

Risorse allocate su linea strategica = € 5.545,23



#### I programmi

Coordinamento sviluppo  
infrastrutture

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

Rete infrastrutturale:  
Viabilità  
primaria e secondaria

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

Infrastrutture  
logistiche: il Sistema  
intermodale

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 167.081,77 €





**2. COMPETITIVITA'  
DEL TERRITORIO**

**601. MARKETING TERRITORIALE**

Risorse allocate su linea strategica: € 431.736



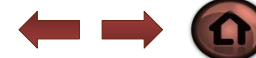
**I  
programmi**

**Il turismo**

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse

Target: budget liquidato / 431.736 €





## 2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### 602. VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE

Risorse allocate su linea strategica = € 600.000



I  
programmi

I prodotti di eccellenza  
modenesi

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 430.000 €

Il brand «Modena»

Indicatore: livello di attuazione programma

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





## 2. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### 701. VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

Risorse allocate su linea strategica = € 10.000



I  
programmi

Regolazione e tutela  
degli attori del mercato

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 430.000 €

La vigilanza del mercato

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





**2. COMPETITIVITA'  
DEL TERRITORIO**

**702. GIUSTIZIA**

Risorse allocate su linea strategica: € 0



**I  
programmi**

Forme di giustizia  
alternativa

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

Azioni per favorire la  
giustizia in ambito  
territoriale

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





### 3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE

#### 801 – LA SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE

Risorse allocate su linea strategica = € 0



### I programmi

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





### 3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE

#### 802. EFFICACIA ED EFFICIENZA

Risorse allocate su linea strategica = € 100.000



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

Indicatore: livello di attuazione programma

Indicatore: livello assorbimento risorse  
Target: budget liquidato / 100.000 €

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

I programmi

Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018







3. COMPETITIVITA'  
DELL'ENTE

803. TRASPARENZA, PERFORMANCE E  
ANTICORRUZIONE

Risorse allocate su linea strategica = € 0



I  
programmi

La trasparenza e il  
diritto d'accesso

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

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

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018

Il Piano triennale della  
prevenzione della  
corruzione

Indicatore: livello di attuazione programma

Non sono previste risorse B.8 nel budget 2018





## 3.4 – Gli Obiettivi Operativi e i Piani d’azione 2018



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

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

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

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

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

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

Nel 2018 si continueranno a misurare la produttività ed i costi dei processi, oltre ai livelli di qualità, così da allinearsi, in presenza di scostamenti significativi, ai valori definiti a livello nazionale quali costi standard.



## 3.5 Gli obiettivi assegnati al personale dirigente



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

Sono altresì assegnati specifici **obiettivi individuali**.

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



In particolare, nel 2018, gli stessi sono legati all'attuazione del D.Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio (obiettivo strategico 801), alla promozione della cultura della legalità ed al controllo sociale sull'azione amministrativa, mediante la realizzazione di azioni atte a favorire la trasparenza, l'integrità e la prevenzione della corruzione (obiettivo strategico 803), al miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi rivolti al sistema delle imprese e dei processi di supporto interni, mediante il monitoraggio puntuale dei costi dei processi e della produttività, anche al fine di darne adeguata trasparenza (obiettivi strategici 801 e 802). A tale scopo verrà utilizzato il piano integrato degli indicatori di *benchmarking* elaborati con standard di calcolo comuni a tutte le Camere di Commercio dall'apposita commissione istituita ai sensi del DPR 254/05 - il sistema Pareto – e il modello di contabilizzazione dei costi.

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



## 4. Gli ambiti di valutazione della performance



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

Degli **impatti** e del **grado di attuazione della strategia** viene dato conto nella Relazione sulla performance (nel 2018 in relazione al 2017) ed in corso d'anno nella RPP (nella RPP 2018, approvata nell'ottobre 2017, in relazione agli anni 2009-2016).

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

Lo **stato di salute dell'Ente** dal punto di vista economico-finanziario è stato analizzato nella RPP 2018 e nella Relazione al preventivo 2018. L'analisi riguarderà, nel tempo, anche altre dimensioni.

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



BENCHMARKING:  
CONFRONTI CON LE ALTRE  
AMMINISTRAZIONI



# 4.1 - Il modello integrato di analisi della Performance

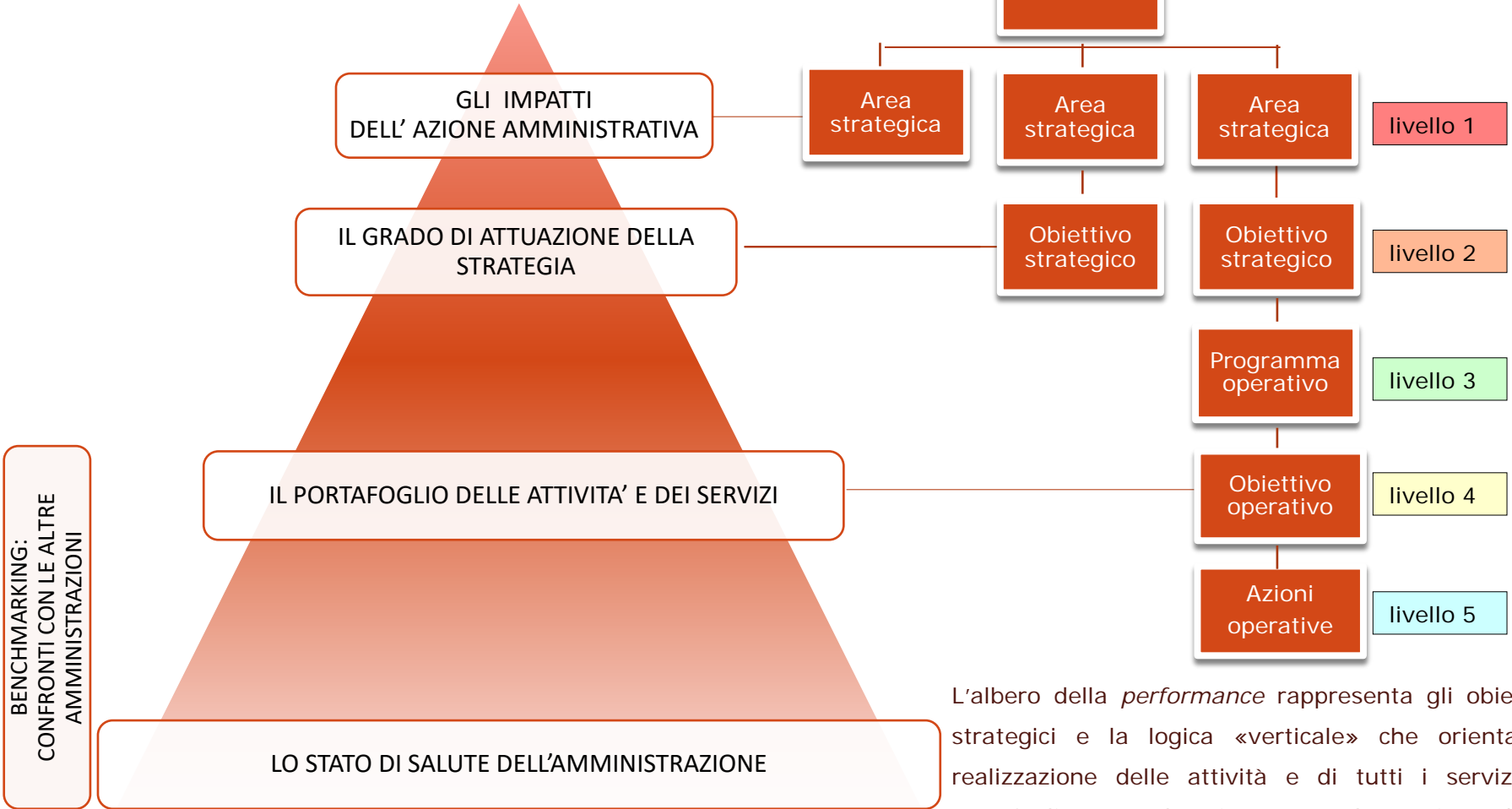


## Gli ambiti di valutazione della Performance

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

## L'Albero della Performance:

### Il cascading degli obiettivi dalla strategia all'operatività



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





### Competitività delle Imprese

### Competitività del Territorio

### Competitività dell'Ente

IMPATTI

GRADO  
ATTUAZIONE  
STRATEGIA

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

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

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

PORTAFOGLIO  
ATTIVITA' E  
SERVIZI :  
I PROCESSI

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

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

- SERVIZI DIGITALI
- AMBIENTE
- BREVETTI E MARCHI
- PROTESTI

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

STATO DI  
SALUTE  
DELL'ENTE

- LIQUIDITA'
- SOLIDITA' ECONOMICA E PATRIMONIALE

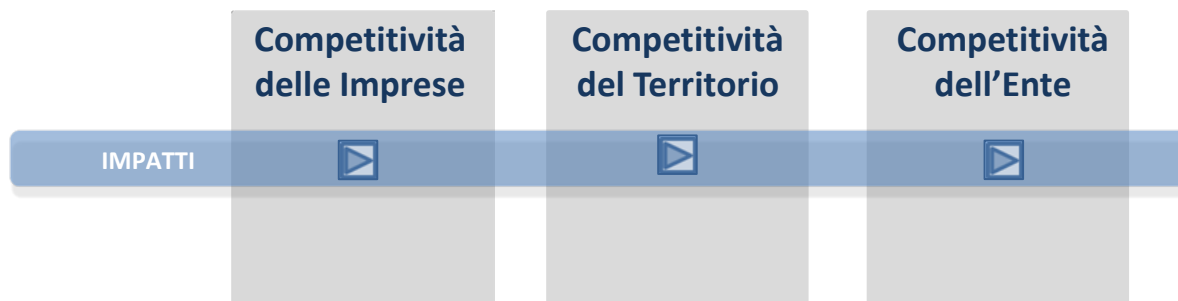
- RISPETTO COSTI E LIVELLI DI PRODUTTIVITA' STANDARD

- EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO
- EFFICIENZA DI GESTIONE

BENCHMARKING



## 4.1 – Gli impatti dell’azione amministrativa



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

Come già anticipato, la riscrittura delle funzioni camerali ad opera della riforma di cui al D.Lgs. n. 219/2016 non ha ancora concluso il suo iter e potrà avere ulteriori impatti sulle strategie dell’Ente. La Giunta ed il Consiglio, nelle riunioni del 24 luglio 2017, hanno approvato un importante aggiornamento di preventivo, comprensivo di 4 progetti proposti su base nazionale e in collaborazione con le Regioni, autorizzati dal Ministro dello Sviluppo economico sulla base dell’art. 18, comma 10, dello stesso D.Lgs. n. 219/2016.



## AREA STRATEGICA 1: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Area Strategica	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo							Valore 2016	PIRA Target 2018
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015		
1 - <b>COMPETITIVITA'</b> <b>DELLE IMPRESE</b> <b>(AS1.)</b>	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	7,17%	7,75%	7,33%	6,68%	6,65%	
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	>= 6,50%
Fatturato export provinciale	↑	8.152 milioni	9.303 milioni	10.117 milioni	10.445 milioni	10.720 milioni	11.386 milioni	11.774 milioni	12.036 milioni	>= 12.000 milioni	







## AREA STRATEGICA 2: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO



Area Strategica	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo							Valore 2016	PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015		Target 2018
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2.)	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	↑	4,33%	5,71%	6,08%	6,61%	7,17%	7,63%	8,16%	8,67%	>= 8,60%
	Grado di diffusione del servizio di Mediazione rispetto alle imprese attive	↑	0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,37%	0,37%	0,36%	
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	↑	70,70%	79,09%	90,79%	99,63%	111,15%	121,95%	133,78%	144,52%	



### AREA STRATEGICA 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE

Area Strategica	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)	Margine di struttura primario (Patrimonio netto/ Immobilizzazioni)	↑	169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	145,83%	168,99%	>= 130,00%
	Margine di struttura secondario (Patrimonio netto+ Debiti di funzionamento/ Immobilizzazioni)	↑	207,74%	197,35%	202,52%	200,62%	156,26%	162,43%	161,73%	185,33%	>= 135,00%
	Margine di Struttura finanziaria (Attivo circolante / Passività correnti)	↑	339,76%	341,83%	382,08%	376,56%	311,90%	350,74%	403,40%	536,89%	>= 275,00%
	Indice di liquidità (quick ratio) (Attivo circolante – Crediti di funzionamento/ Passività correnti)	↑	243,61%	305,34%	340,17%	319,32%	269,15%	309,23%	353,36%	484,50%	>= 210,00%



## 4.2 – Il grado di attuazione della strategia



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



## INFORMAZIONE ECONOMICA

La conoscenza della struttura economica di un'area, ed in particolare delle sue dinamiche in rapporto ai mercati nazionale ed internazionale, rappresenta un indispensabile presupposto al fine della definizione delle migliori azioni e/o dei programmi per lo sviluppo e la crescita del sistema delle imprese che ivi insistono.

La Camera di commercio dispone di un patrimonio informativo particolarmente significativo, rappresentato primariamente dal Registro delle Imprese, senza tuttavia dimenticare tutte le altre banche dati dell'Ente.

Quest'ultimo deve essere in grado di creare un valore aggiunto - sotto tale profilo - per il sistema economico-imprenditoriale nel suo complesso, rendendo disponibili alle imprese le informazioni che gli derivano dalla gestione e dall'analisi correlata delle richiamate banche dati. Solo in questo modo la Camera di commercio potrà interpretare, misurare e, possibilmente, anticipare gli scenari utili alla realtà economica e istituzionale, cogliendo le opportunità future ed evidenziando le criticità, in vista degli eventuali correttivi.

E' ovvio che se le banche dati dell'Ente debbono rappresentare - come in effetti rappresentano - la base imprescindibile per analisi di tipo economico, le informazioni in esse presenti debbono essere affidabili e di qualità tale da poter assumere quel ruolo di garanzia della correttezza e della trasparenza del mercato che in effetti rivestono. In questo senso occorre proseguire nel programma volto al miglioramento della qualità dei dati in particolare del Registro Imprese.

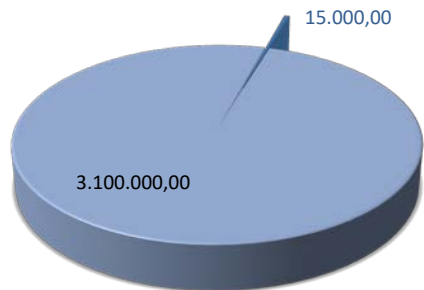
Nel 2018 si intende mantenere la funzione di osservatorio economico e previsionale dell'Ente camerale, anche mediante la collaborazione delle Associazioni di categoria per l'interscambio di dati/informazioni utili.





## INFORMAZIONE ECONOMICA

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo							Valore 2016	PIRA Target 2018
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015		
101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica quale garanzia di equilibrio del mercato	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio	↑	143,18%	51,22%	47,59%	76,32%	146,25%	135,18%	107,35%	100,83%	
	Pubblicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	↑	n.d.	n.d.	n.d.	193	171	200	389	492	450



RISORSE PREVISTE NEL 2018

■ 101 - INFORMAZIONE ECONOMICA 
 ■ TOTALE RISORSE





## SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE



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

Obiettivo dell'Ente è dunque quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando in particolare le piccole e medie imprese (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali, sostenendo ed aiutando lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione e promozione internazionale delle imprese, anche mediante uno specifico bando per l'assegnazione di contributi alle imprese che partecipano a fiere/manifestazioni internazionali.

Strumento privilegiato di quest'azione è sempre stata l'Azienda Speciale Promec. Quest'ultima, tuttavia, oggi "sconta" le previsioni di cui alla recente riforma delle Camere di Commercio che, tra le altre, dispone - in alternativa alla chiusura - l'accorpamento di tutte le Aziende speciali camerale a livello nazionale "ratione materiae". Ed in effetti Promec, a partire dal 2018, è destinata a confluire nella newco sull'internazionalizzazione che si sta costituendo.

Per quanto programmato, quest'ultima avrà sede legale a Roma e sede operativa a Milano, mantenendo sui vari territori unità locali in corrispondenza delle diverse (già) Aziende speciali partecipanti.

Ciò potrà consentire un'operatività finalizzata al sostegno delle imprese dei vari territori di riferimento, evitando così discontinuità rispetto alle azioni svolte sino ad oggi dalla diverse Aziende partecipanti.

Resta il limite di cui alla richiamata riforma delle Camere per cui in nessun caso queste ultime potranno svolgere attività promozionali direttamente all'estero.





## **SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

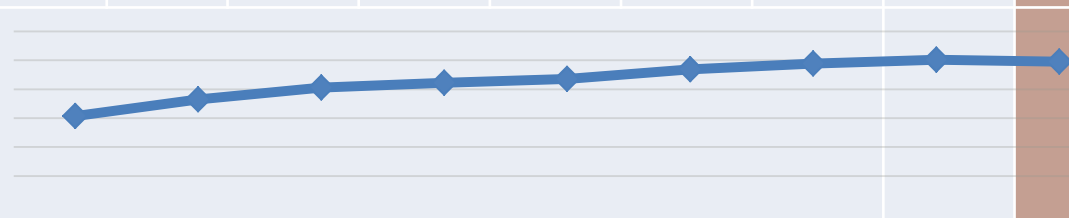
Si colloca in questo contesto la realizzazione del progetto di Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole, nell'ambito dei quattro autorizzati dal Ministero dello Sviluppo Economico e finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, da realizzare insieme alla Regione e da svilupparsi al fine di: 1) favorire iniziative a favore delle imprese esportatrici e la realizzazione di accordi di collaborazione produttiva; 2) costruire sul mercato locale un sistema di informazione, formazione e promozione all'export; 3) erogare voucher alle imprese per progetti di export e partecipazione a fiere.



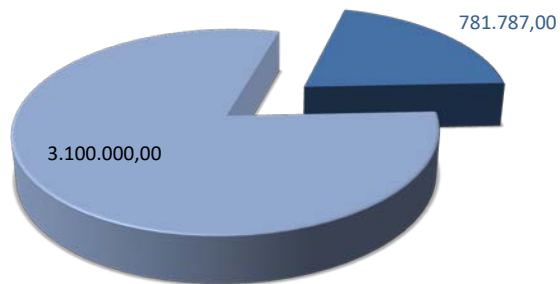


## SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo							PIRA Target 2018	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015		Valore 2016
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Fatturato export provinciale	↑	8.151.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.278	11.386.636.018	11.774.058.127	12.036.093.312	>= 12.000.000.000



## RISORSE PREVISTE NEL 2018



■ 301 - INTERNAZIONALIZZAZIONE 
 ■ TOTALE RISORSE







## INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



In un sistema economico maturo come quello modenese, a fronte di una globalizzazione dei mercati sempre più marcata, il fattore innovazione assume rilevanza strategica per il mantenimento di adeguati livelli di competitività. Soprattutto nei momenti di crisi inoltre l'innovazione può rappresentare un potente volano per la trasformazione dell'impresa, il suo riposizionamento e quindi lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

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

Nell'ambito dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale è previsto il progetto Punto Impresa Digitale, finalizzato alla digitalizzazione delle imprese con particolare riferimento alle MPMI, attraverso la costituzione di un punto di contatto per le imprese sui temi del digitale, in collaborazione con gli altri soggetti attivi nel Piano Industria 4.0.

Il progetto nazionale di Unioncamere mira a costituire punti professionalmente attrezzati che garantiscano un sostegno efficace tramite iniziative di formazione, informazione, assistenza tecnica, mentoring alle piccole imprese dei diversi settori. Il progetto prevede inoltre il sostegno alle imprese tramite voucher destinati alle aziende per percorsi di formazione e assistenza tecnica negli ambiti tecnologici.

Tra l'altro l'innovazione non si caratterizza più solamente come un fenomeno creativo diffuso nell'intero tessuto produttivo ma si realizza in maniera più efficace quando è in sinergia con quello scientifico, tecnologico, finanziario e istituzionale. Sempre più rappresenta il risultato di un'interconnessione di molteplici competenze e saperi e richiede flessibilità e capacità di muoversi secondo una pluralità di approcci e metodi.





## INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



La Camera dovrà quindi incentivare l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione favorendo il trasferimento di conoscenze tra il mondo accademico e/o della ricerca e quello delle imprese (soprattutto a favore di quelle realtà piccole e piccolissime, non in grado di sviluppare ricerca al proprio interno e dunque "costrette" a ricorrere al mercato).

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

In questo senso si espone il supporto all'azione di Democenter-Sipe che, attualmente presente all'interno dell'Ateneo modenese con la propria struttura, può davvero rappresentare un importante collegamento tra queste due realtà.

Le aziende modenesi hanno però necessità di tecnici, ragione per cui anche nel 2018 si ritiene utile valorizzare le scuole tecniche e professionali, come meglio evidenziato dalle attività sviluppate nell'ambito dell'obiettivo strategico Orientamento/Occupazione.

Anche il sostegno all'iniziativa imprenditoriale e alla diffusione della cultura d'impresa rappresenta una linea di sviluppo del vantaggio competitivo delle imprese. In tale ambito si inseriscono le attività dello Sportello Genesi, che dal gennaio 2010 opera come unico sportello informativo provinciale sull'avvio di attività imprenditoriali e sugli incentivi e i contributi pubblici per imprese, neo imprese e lavoratori autonomi, e il sostegno ad AMFA per la realizzazione di attività formative svolte in collaborazione con organismi diversi.





## ← INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



Il D.L. 3/2015, convertito con modificazioni nella Legge n. 33/2015, ha previsto inoltre che per favorire l'avvio di attività imprenditoriali e garantire una più uniforme applicazione delle disposizioni in materia di start-up innovative, l'atto costitutivo e le successive modificazioni di start-up innovative siano redatte per atto pubblico o per atto sottoscritto con le modalità previste dall'art. 24 del CAD. Per favorire la nascita di start up innovative digitali, con determinazione dirigenziale n. 283 del 6/10/2016 è stato istituito l'ufficio Assistenza Qualificata Imprese (A.Q.I.), sono stati definiti i controlli da effettuare ai sensi del Decreto MISE del 17.2.2016 e del decreto direttoriale MISE del 1.7.2016 e sono state definite le verifiche antiriciclaggio da effettuare ai sensi del D.Lgs. 231/2007.

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

La Camera di commercio a questo proposito potrà incentivare azioni volte a contrastare criminalità e microcriminalità e a fronteggiare la contraffazione dei prodotti, sia nella fase della produzione, che dell'immissione nei mercati e della conseguente commercializzazione (nel 2018 potrà eventualmente proseguire l'attività ispettiva condotta dall'Ente in attuazione della convenzione sottoscritta da Unioncamere con il Ministero dello Sviluppo Economico a cui ha aderito anche la Camera di Modena).





## ← INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

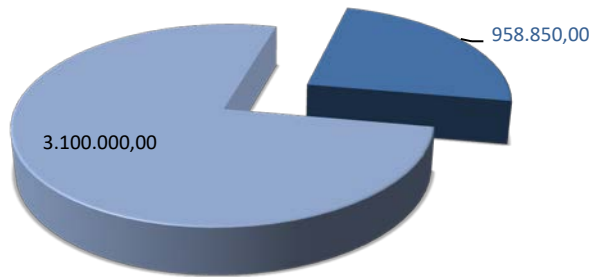
Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico	Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva	↑	161,59	107,87	110,90	141,67	217,59	111,36	76,71	43,89	
	Percentuale di nuove imprese iscritte / imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	>= 6,50%
	Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese Attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%	1,81%	1,66%	





## INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018	
401 Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico	Numero di start-up innovative iscritte nel Registro delle Imprese della provincia di Modena nell'anno	↑					24	44	42	63		>= 73
	Numero di partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di commercio	↑	n.d.	n.d.	n.d.	1.007	1.821	1.624	1.449	2.092		1.260



RISORSE PREVISTE NEL 2018

- 401 - INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- TOTALE RISORSE





## ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



La Camera di commercio, nel quadro delle funzioni di sostegno al sistema delle imprese riconosciute dalla L. 580/93, deve svolgere un ruolo non secondario nel campo della formazione professionale e soprattutto in quello del rapporto formazione-lavoro.

A spingere in questa direzione, in particolare, l'art. 2 della L. 580/1993 per come recentemente riformato che assegna alle Camere specifici compiti in materia di orientamento al lavoro ed alle professioni, di alternanza scuola-lavoro (al riguardo si ricorda che recenti disposizioni normative hanno introdotto una specifica sezione speciale all'interno del Registro Imprese per le aziende disponibili ad accogliere studenti in alternanza) e di certificazione delle competenze in collaborazione con le istituzioni scolastiche e formative.

Peraltro, nell'ambito dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale è previsto il progetto Servizi di orientamento al Lavoro e alle Professioni finalizzato al rafforzamento delle nuove funzioni camerali sui temi del raccordo fra scuola, giovani e mondo del lavoro.

Il progetto si inserisce all'interno di una strategia, perseguita congiuntamente da Governo e Regioni, per rafforzare il dialogo tra scuola e mondo del lavoro, potenziare l'occupabilità dei giovani, migliorare la possibilità delle imprese di trovare personale professionalizzato, prevedendosi, tra le altre, l'erogazione di contributi alle imprese che accolgono studenti in alternanza.





## ← ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



La Camera intende facilitare l'incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, in particolare l'alternanza scuola-lavoro divenuta obbligatoria per tutti gli Istituti scolastici superiori (400 ore nel triennio per tecnici e professionali e 200 ore per i licei) attraverso le seguenti azioni: promuovendo l'iscrizione delle imprese al Registro nazionale Alternanza scuola-lavoro, accogliendo stagisti presso l'Ente, tramite la partecipazione ai Comitati tecnico-scientifici di 8 Istituti superiori del territorio, proponendo l'iniziativa denominata "Estate in alternanza" per favorire la continuità tra stage curricolare e stage estivo, nonché il bando rivolto alle scuole che progettano percorsi di impresa formativa simulata e infine offrendo agli studenti delle superiori lezioni gratuite sul tessuto economico modenese e sulla creazione d'impresa, che rientrano a pieno titolo nelle ore di alternanza.

L'attenzione verso i giovani diventa una necessità anche in considerazione del fatto che i giovani rappresentano in prospettiva una riserva di idee, di imprenditorialità, di capacità di immaginare modi diversi di produrre e organizzare il lavoro. D'altro canto il sistema informativo Excelsior fornisce importanti indicazioni sull'andamento del mercato del lavoro, sulle tendenze in atto e sulle figure professionali con maggiori sbocchi professionali e maggiormente richieste dalle imprese.

La Camera può gestire tali informazioni e svolgere una funzione di "ponte" tra lavoratori e imprese andando ad orientare le scelte professionali, in particolare dei giovani, verso quelle più rispondenti alle esigenze del mercato e maggiormente rispondenti alle concrete opportunità offerte dal sistema delle imprese. Da anni la Camera propone nel mese di novembre l'Orienta Medie, giornate di orientamento rivolte alle famiglie dei ragazzi di terza media, finalizzate a sottolineare l'esigenza di studenti che scelgano sempre più percorsi allineati ai fabbisogni delle imprese del territorio, con particolare riferimento agli Istituti tecnici e professionali.





## ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE



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

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

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

A queste si affiancano le attività di Impresa Formativa Simulata, gestite e realizzate direttamente con le scuole interessate.

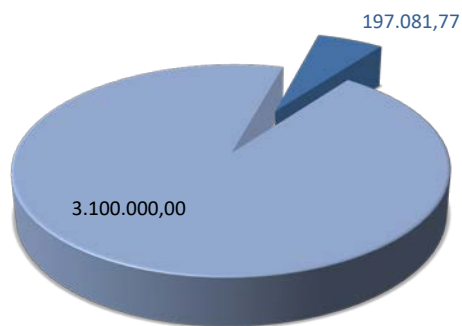






## ← ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE

Obiettivi Strategici	Indicatori	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
402 - Orientamento/ Occupazione	Giovani coinvolti nelle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	↑	962	660	729	919	1.269	1.584	941	6.569	>= 1.200



### RISORSE PREVISTE NEL 2018

■ 402 - ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE ■ TOTALE RISORSE





## SOSTEGNO AL CREDITO

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

La recente riforma della Camere di Commercio ha rivisto le funzioni e le competenze di queste ultime, di fatto limitando fortemente la possibilità di intervenire, come invece avveniva in passato, con interventi in abbattimento tassi e/o a fondo rischi mediante i Confidi.

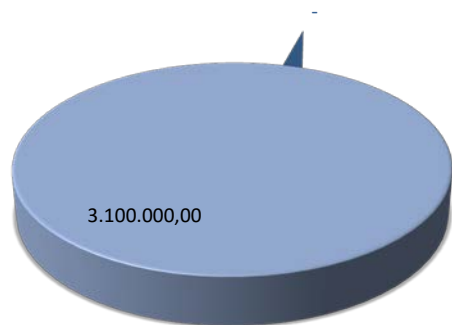
Si tratta pertanto di ripensare la collaborazione tra la Camera e le suddette strutture all'interno della nuova "cornice" legislativa.





## SOSTEGNO AL CREDITO

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
501 -Ridurre le difficoltà di finanziamenti o dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi	Fallimenti/ Imprese Attive	↓	0,25%	0,23%	0,24%	0,24%	0,27%	0,31%	0,28%	0,25%	<= 0,28%
	Protesti / Imprese attive	↓	19,23%	17,22%	17,69%	13,59%	15,46%	10,85%	8,95%	8,23%	<= 9,00%



### RISORSE PREVISTE NEL 2018

■ 501 - SOSTEGNO AL CREDITO    ■ TOTALE RISORSE





## INFRASTRUTTURE

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

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

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

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



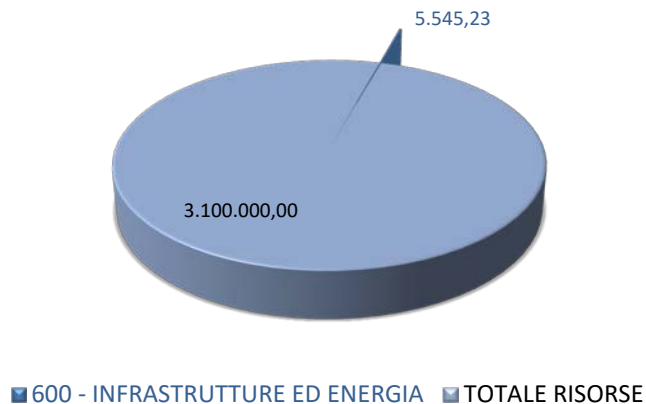


## INFRASTRUTTURE

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

Sulla tematica delle infrastrutture – in questo caso di tipo informatico - si ritiene di dover ricordare l'intervento camerale finalizzato alla diffusione della banda larga e ultra-larga.

### RISORSE PREVISTE NEL 2018





## MARKETING TERRITORIALE

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

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

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

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

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

Nell'ambito dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale si colloca l'iniziativa di “Promozione turistica e culturale integrata e di qualità” che, in collaborazione con la Regione e APT, intende promuovere programmi integrati di intervento volti alla valorizzazione di poli di attrazione turistica e a migliorare le condizioni e gli standard di offerta e di fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione, attraverso la valorizzazione sistemica di risorse e competenze territoriali.

In quest'ambito si può in ogni caso prevedere la collaborazione con altri Enti del territorio (ad esempio i Comuni) per rafforzare l'azione camerale.

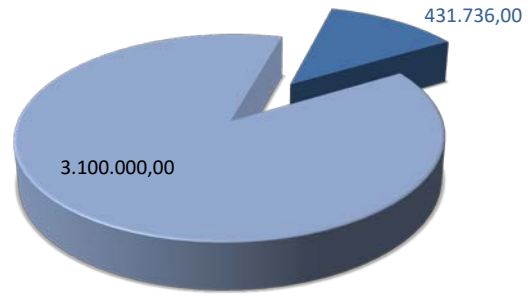
Si ricorda che la Camera in passato si è fatta parte attiva ai fini della definizione di azioni di valorizzazione territoriale in collaborazione con la società Mailander, il cui studio (redatto all'epoca), potrà eventualmente essere aggiornato e riproposto come ipotesi di lavoro.





← **MARKETING TERRITORIALE**

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo							PIRA Target 2018	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015		Valore 2016
601- Marketing Territoriale	Durata media presenza turisti	↑	2,8	2,76	2,60	3,00	2,53	2,58	2,45	2,39	
	Presenze turistiche registrate nella provincia di Modena nell'anno	↑	1.460.483	1.472.033	1.442.806	1.362.253	1.280.224	1.165.408	1.211.374	1.414.028	>= 1.180.000
	Presenze turistiche straniere registrate nell'anno	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	>= 350.000



**RISORSE PREVISTE NEL 2018**





## **VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI TIPICHE**

Presso lo stabile di proprietà di Promo sono oggi collocati tutti i Consorzi dei prodotti DOP e IGP della provincia.

Sono state inoltre costituite la Fondazione Agroalimentare Modenese e la società operativa Palatipico Srl (partecipata da tutti i Consorzi suddetti): la prima per svolgere attività di “fund raising” e la seconda per realizzare attività di valorizzazione e di promozione della filiera agroindustriale della provincia.

Nel 2018 potrà proseguire la collaborazione con la Fondazione Agroalimentare Modenese e con Palatipico Srl.

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



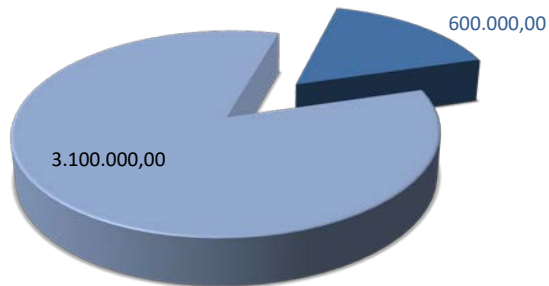




## VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI TIPICHE



## RISORSE PREVISTE NEL 2018



■ 602 - VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE ■ TOTALE RISORSE





## VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

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

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

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

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

Anche l'attività della Borsa Merci di Modena deve essere considerata. Al riguardo si segnala che recenti provvedimenti normativi hanno previsto il superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali). Laddove la norma dovesse effettivamente trovare compiuta attuazione, la Borsa Merci di Modena rischierebbe di vedere grandemente ridimensionata la sua azione/importanza, con conseguente necessità di rivedere gli obiettivi camerali sul punto.

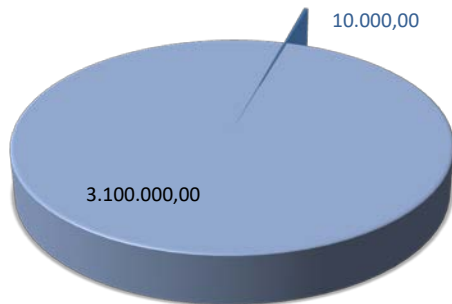
Nel 2018 si prevede inoltre di portare a compimento il programma di revisione degli usi della provincia di Modena, il cui iter è stato avviato recentemente.





## VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	↑	1,85%	2,04%	1,99%	2,24%	1,92%	1,36%	2,70%	3,10%	>= 1,26%
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale	Numero visite metrologiche effettuate dalla Camera di Commercio nell'anno	↑	308	355	382	404	364	266	316	385	>= 200



### RISORSE PREVISTE NEL 2018

701 - VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO    TOTALE RISORSE





## GIUSTIZIA

Come già evidenziato, le Camere di commercio hanno il compito di favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione delle eventuali controversie insorte.

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

Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato.

Nel 2018 si prevede inoltre di consolidare le attività di cui alla normativa sul sovraindebitamento, riguardante tutti quei soggetti che non possono fallire.

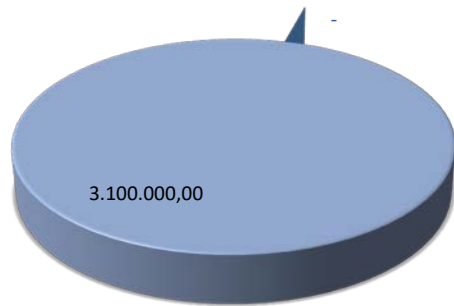
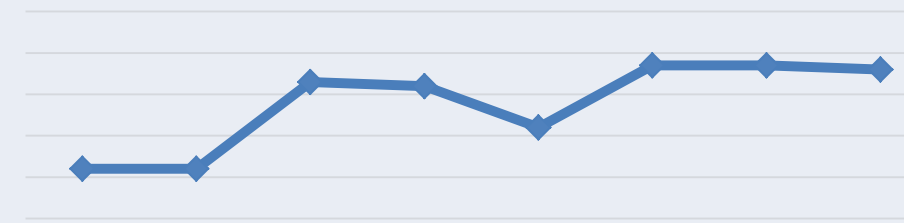
Per contrastare situazioni che incidono sul libero ed etico agire sul mercato, continueranno le attività di aggiornamento e la diffusione delle informazioni del Registro Imprese, favorendo in tal modo la trasparenza ed il contrasto all'illegalità nell'economia.





← **GIUSTIZIA**

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
702 - Incrementare le forme di giustizia alternativa	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione e Mediazione / Imprese attive (in termini percentuali)	↑	1,2%	1,2%	3,3%	3,2%	2,2%	3,7%	3,7%	3,6%	



**RISORSE PREVISTE NEL 2018**

■ 702 - GIUSTIZIA   
 ■ TOTALE RISORSE



## **SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE**

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

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

Oggi tutti i servizi informativi del Registro Imprese si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it), rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le procedure concorsuali, i bilanci, i dati su amministratori e soci, eventuali protesti, marchi, brevetti, per non parlare dei servizi a valore aggiunto che consentono di stilare elenchi di imprese sulla base di diversi parametri.

L'archivio rappresenta un preziosissimo patrimonio informativo a disposizione di ogni operatore economico che desideri conoscere con precisione il contesto in cui muoversi, indispensabile per assumere in modo adeguato decisioni strategiche per la propria impresa.

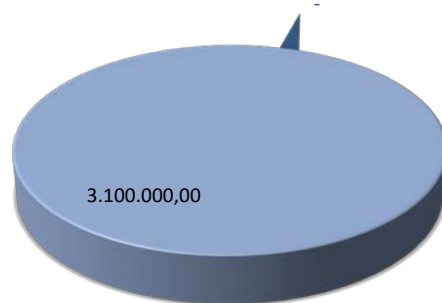
Il miglioramento dei processi di automazione potrà consentire inoltre di liberare risorse da impiegare verso attività a maggior valore aggiunto.





## SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell' anno	↑	5.787	6.313	9.504	5.531	7.144	6.524	7.804	6.739	>= 6.500
	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive)	↑	0,043	0,057	0,061	0,066	0,071	0,076	0,082	0,086	>= 0,086



RISORSE PREVISTE NEL 2018





## EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI

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

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

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

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

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

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







## ← EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITÀ DEI SERVIZI



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

Obiettivo della Camera di Commercio di Modena è dunque il progressivo allineamento

- dei livelli di servizio raggiunti (in particolare quelli di tempestività ed efficienza), rispetto a quelli individuati a livello nazionale, misurati mediante gli indicatori di efficienza, volume, efficacia e qualità elaborati ai sensi dell'art. 35 del DPR 254/2005;
- dei costi di processo della Camera eventualmente non in linea con i valori di riferimento determinati su base nazionale quali costi standard o ai sensi dell'art. 28 del D.L.90/2014 (...le tariffe e i diritti ... sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento di funzioni in forma associata”).



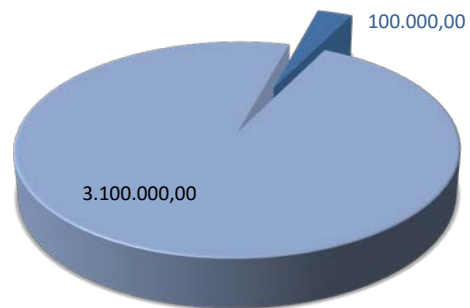

**EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI**

Obiettivi Strategici	Indicatore	Direzione Target	Consuntivo								PIRA
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Target 2018
802 – Efficacia ed Efficienza	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	↑	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,54%	100,00%	100,00%	100,00%	
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (Protocolli) Registro Imprese	↓	9,80	8,25	4,20	5,87	6,56	1,26	1,15	1,12	<= 4,00
	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche Registro Imprese	↑	n.d.	63,46%	72,07%	69,33%	77,32%	99,50%	99,70%	99,79%	



# EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITA' DEI SERVIZI

	Direzione Target	Consuntivo									PIRA Target 2018
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016		
Obiettivi Strategici	Indicatore										
802 – Efficacia ed Efficienza	Grado di rispetto dello standard dei 30 giorni per il pagamento delle fatture passive				79,69%	90,60%	87,18%	95,58%	96,59%	>= 90,00%	
	Tempo medio di pagamento delle fatture passive				21,63	17,71	16,36	13,28	10,55	<= 18	



RISORSE PREVISTE NEL 2018

802 - EFFICACIA ED EFFICIENZA    TOTALE RISORSE





## TRASPARENZA, CICLO DELLA PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Si proseguirà nel processo di sviluppo delle varie fasi del ciclo di gestione della performance, ai fini dell'attuazione dei principi e degli strumenti - e quindi delle finalità - del decreto legislativo 150/2009 (la cosiddetta "Riforma Brunetta"), ampiamente ripresi e sviluppati

- dalla L. 190/2012 sull'anticorruzione,
- dal D.Lgs. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D.Lgs. 97/2016 (che ha introdotto importati elementi di novità, tra cui la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, confluiti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rispetto al quale la trasparenza rappresenta una delle misure fondamentali per la prevenzione della corruzione),
- dal D.Lgs. 74/2017 sulla valutazione della performance (dei dipendenti pubblici, dei servizi pubblici, dell'organizzazione e delle politiche).

In particolare verranno:

- strutturate nuove possibili iniziative di raccordo e benchmarking, utili ad ottimizzare la qualità del ciclo della performance, la conseguente efficienza ed efficacia dei processi e la necessaria messa a disposizione delle relative informazioni;
- data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione ed in particolare monitorata la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito camerale, che rappresenta una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e favorisce altresì la partecipazione di cittadini e imprese alle attività della pubblica amministrazione;





## TRASPARENZA, CICLO DELLA PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

- potenziato il raccordo tra la pianificazione strategica (Programma pluriennale, RPP, Piano della performance) con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (Preventivo, Budget economico pluriennale, Budget economico annuale, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), nonché con i sistemi di controllo esistenti, così da monitorare la capacità dell'Ente di garantire, insieme, il raggiungimento della mission, l'equilibrio economico-finanziario ed i relativi vincoli sempre più stretti imposti dalla norma, e garantire anche sul fronte della pianificazione e della rendicontazione amministrativa e contabile, la misurazione dei risultati ed il monitoraggio degli obiettivi orientati all'efficienza dell'utilizzo delle risorse pubbliche.

### RISORSE PREVISTE NEL 2018



## 4.3 - Il Portafoglio delle attività e dei servizi



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

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




## 4.4 - Lo stato di salute dell'Amministrazione



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

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

L'analisi più recente di salute finanziaria è stata effettuata nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica 2018 (pagine 69 – 81), accessibile anche mediante collegamento ipertestuale. 





### Dimensioni

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

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

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

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

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

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

### Indicatori Pareto selezionati

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

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

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

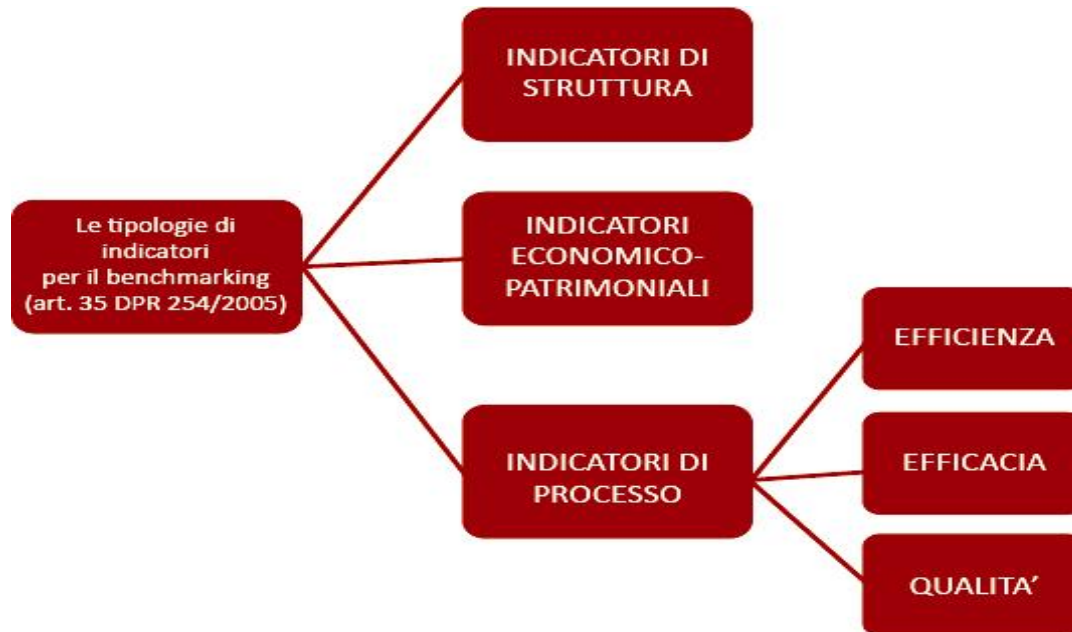
**EC14:** Incidenza degli oneri correnti sugli oneri totali  
**EC15 (.1,.2,.4):** Scomposizione degli oneri correnti  
**S05:** Costo medio del personale

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

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



## 4.5 - Il Benchmarking



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

## 6.1 - Il processo di redazione del Piano della Performance



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





## 6.2 - Piano di Miglioramento



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

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

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








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

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





## 7. Elenco allegati

1. Albero della *performance* 2018 -2020 
2. Schede assegnazione obiettivi al personale dirigente (Segretario Generale e Dirigenti di Area) e parametri per la valutazione dei risultati da conseguire 
3. Programma pluriennale 2014 – 2018  (\*)
4. Relazione Previsionale e Programmatica 2018  (\*)
5. Bilancio Preventivo 2018  (\*)
6. Budget Direzionale 2018 (Allegato B al DPR 254/05)  (\*)
7. Piano Integrato dei Risultati Attesi di bilancio 2018  (\*)
8. Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni  (\*)

I documenti (\*) non vengono allegati alla versione cartacea del Piano della performance 2018-2020, in quanto già approvati dagli Organi camerali. Sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale della Camera di Commercio di Modena e visualizzabili in modalità interattiva direttamente da questa pagina.

