

Camera di Commercio di Modena

La Relazione sulla *performance* 2017

MAGGIO 2018



Camera di Commercio
Modena



1. PRESENTAZIONE

La chiusura del ciclo della *performance* – che per le Pubbliche Amministrazioni rappresenta un importante momento di riflessione in ordine alla realizzazione di progetti e programmi di attività – quest’anno coincide con il termine della consiliatura camerale relativa al quinquennio 2013-2018.

Già da gennaio sono state infatti avviate le procedure per il rinnovo degli organi (Presidente, Giunta e Consiglio) della Camera di Commercio di Modena.

Il documento che segue riguarda l’anno 2017 ma rappresenta altresì una sorta di “bilancio di mandato”, recando anche valutazioni circa programmi da tempo avviati e sviluppati sino ad oggi.

In questi cinque anni sono successe molte cose, alcune di rilievo nazionale (penso in particolare alla riforma che ha interessato gli Enti camerali), altre di stampo locale (non posso non menzionare il cambio di Presidente dell’Ente camerale).

Nonostante ciò la Camera di Modena ha proseguito nell’attuazione delle linee strategiche di cui al proprio programma pluriennale, tradotte in progettualità da svilupparsi nell’interesse delle nostre aziende e, più in generale, dell’intera comunità economica.

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

L’augurio che formulo ai nuovi organi è quello di proseguire con azioni di sostegno e supporto, esercitando le prerogative tipiche delle Camere, tenuto conto del radicamento territoriale delle medesime e dunque in osservanza del principio di sussidiarietà costituzionalmente garantito.

IL PRESIDENTE

Giorgio Vecchi

INDICE

1. PRESENTAZIONE	1
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	3
2.1 Il contesto esterno di riferimento	4
2.2 L'amministrazione	20
2.3 I risultati raggiunti	32
2.4 Le criticità e le opportunità	36
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	45
3.1 Albero della performance.....	45
3.2 Obiettivi strategici	50
3.3 Obiettivi e piani operativi	57
3.4 Obiettivi individuali.....	66
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	71
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	76
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	81
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	81
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	83
7. Allegati.....	88
Allegato 1 - Prospetto relativo alle pari opportunità e al Bilancio di genere (cfr. § 5)	89
Allegato 2 - Tabella Obiettivi Strategici (cfr. § 3.1, § 3.2 e § 3.3)	92
Allegato 3 - Tabella Documenti del ciclo di gestione della <i>performance</i> (cfr. § 6.2)	102
Allegato 4 - Tabella sulla valutazione individuale (cfr. § 3.4)	106

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

Vengono espone le informazioni più rilevanti per l'interpretazione dei risultati raggiunti nel corso del 2017, relative allo scenario istituzionale e socio-economico, nel quale l'amministrazione si è trovata ad operare e ai vincoli finanziari e normativi intervenuti, gli elementi cioè che a vario titolo hanno condizionato la realizzazione degli obiettivi fissati nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica 2017, nel Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi 2017 ed infine nel Piano della *Performance* 2017-2019, determinandone variazioni in termini di risorse, strategie ed azioni. Rappresentate sinteticamente nel grafico che segue, vengono descritte solo quelle più rilevanti per l'interpretazione dei risultati raggiunti nel corso del 2017.



2.1 Il contesto esterno di riferimento

IL CONTESTO NORMATIVO

LA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

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

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

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

- l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali.

Nel 2017, in attuazione del percorso delineato dal Decreto di riforma, il MISE, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con Decreto ministeriale 8 agosto 2017, pubblicato il 19 settembre 2017, ha ridotto il numero delle Camere da 105 a 60 (e delle Aziende speciali, mediante accorpamento in aziende nazionali), rideterminandone le circoscrizioni territoriali e conseguentemente le dotazioni organiche. A seguito dello stop imposto dalla sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017, è stato definito un nuovo schema di decreto ai fini dell'acquisizione della prescritta intesa da parte della Conferenza Stato-Regioni. Il Decreto, nonostante la mancata intesa, è stato firmato dal ministro Calenda il 16 febbraio 2018, sulla base della delibera motivata del Consiglio dei Ministri.

Si è ancora in attesa che il Ministero dello Sviluppo Economico con un ulteriore decreto ridefinisca i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

I VINCOLI FINANZIARI

Tale situazione di incertezza e di attesa di definizione del futuro delle Camere di commercio, come è ovvio, ha inciso sulle scelte dell'Ente, che ha ritenuto di dover mantenere un atteggiamento prudentiale con particolare riguardo agli investimenti a favore del territorio, proseguendo invece nell'azione di contenimento dei costi ed efficientamento della propria struttura.

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

L'APPROVVIGIONAMENTO DI BENI E SERVIZI

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

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

Più segnatamente si segnala:

- l'introduzione della soglia di esenzione (€ 1.000,00) al di sotto della quale si può evitare di ricorrere al Mepa;
- la possibilità di esulare dall'obbligo di adesione alle convenzioni Consip solo a fronte di autorizzazione motivata dell'organo di vertice amministrativo, trasmessa al competente ufficio della Corte dei Conti e soltanto qualora il bene o servizio disponibile in convenzione non sia idoneo a soddisfare il bisogno dell'Amministrazione;
- per quanto concerne in particolare i beni ed i servizi informatici, l'obbligo di approvvigionamento tramite Consip, potendosi procedere in via autonoma solo qualora il bene o il servizio ivi non sia disponibile o idoneo e comunque previa autorizzazione dell'organo amministrativo.

Nell'Aprile del 2016 sono entrate in vigore le nuove norme riguardanti gli appalti pubblici di cui al D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50. Si tratta di una "summa" di disposizioni finalizzate a riscrivere in maniera organica tutta la disciplina concernente le procedure di acquisto di beni e servizi, nonché per l'esecuzione di lavori da parte delle pubbliche amministrazioni.

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

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

LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DALLA P.A.

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

Già con la Legge di stabilità 2015 (art.1, commi 611-616, L.23 novembre 2014, n.190) era stato richiesto alle PP.AA. di operare una valutazione delle proprie partecipate allo scopo di dare avvio ad un procedimento di razionalizzazione del numero e di ottimizzazione dei relativi costi. A tal fine l'Ente camerale, così come previsto dall'art. 1, comma 612 della legge 190/2014, il 27.03.2015 ha approvato il piano di razionalizzazione delle proprie partecipate e nel 2016 ha predisposto la Relazione sui risultati conseguiti, approvata il 23.03.2016 e successivamente trasmessa alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, nella quale è stato dato conto dell'attuazione del Piano.

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

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

In particolare è stata prevista la cessione a titolo oneroso della C.R.P.V. Società Cooperativa, della Tecno Holding spa, la messa in liquidazione di Promo s.c.r.l., che dovrà avvenire entro un anno dall'approvazione del piano (entro settembre 2018), nonché il mantenimento con azioni di razionalizzazione della società per Isnart S.c.p.a., Uniontrasporti s.c.a r.l. e Unioncamere Emilia- Romagna servizi srl.

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

LA TRASPARENZA E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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

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

IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

IL TESSUTO ECONOMICO E LA MOVIMENTAZIONE DELLE IMPRESE

Nel 2017 l'economia modenese ha confermato i segnali di ripresa del ciclo economico già manifestati nell'anno precedente.

La movimentazione del Registro Imprese evidenzia nel 2017 un saldo pari a +94 imprese derivante da 4.248 iscrizioni e 4.154 cessazioni non d'ufficio; a fine anno la consistenza delle imprese registrate in provincia di Modena è pari a 73.496. Il relativo tasso di sviluppo diviene pari a +0,13%, più elevato della media regionale (-0,14%), ma inferiore al totale nazionale (+0,75%), Modena rimane al 76° posto nella classifica delle province italiane per sviluppo imprenditoriale. Le iscrizioni di imprese del 2017 sono inferiori dello 0,7% a quelle del 2016 ma ancora più marcata è la flessione delle cancellazioni non d'ufficio pari al -3,7%.

Differente invece l'analisi considerando anche le cancellazioni di ufficio, cioè l'eliminazione dal Registro Imprese di posizioni non più operanti, aventi precise caratteristiche elencate dal legislatore, ma che non sono state cancellate dai titolari. Infatti a partire dal secondo trimestre del 2017 è iniziata un'intensa attività di pulizia del Registro da parte della Camera di Commercio di Modena che ha portato a 1.180 cessazioni d'ufficio. Pertanto a livello provinciale i diversi raffronti saranno influenzati da questo aggiustamento amministrativo fino al primo trimestre 2018.

Le imprese registrate passano quindi da 74.557 al 31/12/2016 a 73.496 al 31/12/2017, con una diminuzione tendenziale pari a -1,4%. Tale valore risulta migliore in Emilia-Romagna (-0,7%) e a livello nazionale è addirittura positivo (+0,3%).

L'andamento delle imprese attive per forma giuridica rivela un incremento solamente per le "altre forme giuridiche" (+0,7%), mentre prosegue il calo delle società di persone (-2,6%), rallenta la diminuzione delle ditte individuali (-0,9%) e, per la prima volta da anni, diminuiscono anche le società di capitali (-1,6%).

Inoltre anche le diverse tipologie di imprese presentano andamenti differenti: le imprese straniere mostrano l'incremento maggiore (+3,2%), seguite dalle imprese femminili (+0,6%), mentre sono in diminuzione da diversi anni le imprese artigiane (-1,2%). Le imprese giovanili meritano un discorso a parte: sono in calo del -4,4%, ma occorre evidenziare che escono da questa categoria tutte le imprese il cui titolare compie 36 anni nel periodo in esame, quindi in questo caso non si tratta di vere e proprie cessazioni di attività.

Per quanto riguarda le situazioni di crisi d'impresa, nel 2017 si è registrata l'apertura di 168 fallimenti con una variazione del -0,6% sul flusso dell'anno precedente; gli accordi di ristrutturazione del debito e i concordati sono stati nel complesso 12 contro i 10 del 2016. Un consistente decremento (-15,6%) si nota per gli scioglimenti e le liquidazioni volontarie d'impresa che ammontano a 1.243 nel corso del 2017.

L'ANDAMENTO CONGIUNTURALE DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Le imprese manifatturiere della provincia di Modena hanno chiuso l'anno 2017 con una produzione in crescita: la variazione percentuale registrata nel quarto trimestre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è stata del +5,7% confermando l'andamento positivo manifestato nel trimestre estivo; anche il fatturato è in aumento: +6,1%. La raccolta ordini appare soddisfacente per quanto riguarda il mercato interno, con un incremento del 5,7%, mentre si registra una battuta di arresto per i mercati esteri (-0,2%). Sono questi gli ultimi dati rilevati nell'ambito dell'indagine congiunturale trimestrale realizzata dalla Camera di Commercio di Modena, in collaborazione con Cna e Confindustria provinciali.

Il bilancio complessivo dell'anno 2017 mostra un incremento produttivo medio del 5,2%, il più alto da sei anni a questa parte. Anche il fatturato è cresciuto, ad un ritmo del 6,2% in media d'anno. Ugualmente sostenuta la dinamica degli ordini dall'Italia (+5,4%), così come quella degli ordini esteri (+4,9%). La quota di fatturato proveniente dalle esportazioni è in media del 35% anche se per alcuni settori tocca il 50% (ceramica) e il 65% (biomedicale).

Il sondaggio sulle previsioni a breve termine conferma il positivo andamento in atto: è infatti da segnalare il raddoppio della quota di imprese che prospetta un incremento produttivo, passata dal 16% del terzo trimestre 2017 al 34% del quarto trimestre, ovvero una impresa su tre. Metà del campione si attende invece un trend stazionario mentre si è ridotta notevolmente la quota di coloro che prevedono un calo (14%).

Queste dinamiche, registrate nella movimentazione delle imprese, unitamente all'incremento dei fatturati aziendali, hanno determinato sulle entrate da diritto annuale (la cui misura variabile viene calcolata sulla base dei fatturati) una flessione inferiore rispetto alla riduzione del 50%, prevista dal D.L. 90/2014, e al successivo incremento del 20% autorizzato con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale, attestandosi al -35,66% rispetto al previsto -40,00%, conseguendo un maggior introito pari al 4,34%.

Per quanto concerne l'occupazione, nel quarto trimestre 2017 gli addetti delle imprese intervistate sono cresciuti soltanto dello 0,2%, e la quota percentuale di aziende che prevede stabilità nei mesi successivi è pari all'82% del totale campione.

IL CREDITO

In base ai dati della Banca d'Italia al 31 dicembre 2017 si registra in provincia di Modena un ammontare di depositi bancari pari a 19.730 milioni di euro, con un incremento del 3,4% rispetto alla stessa data del 2016. Riguardo agli impieghi, si evidenzia a dicembre 2017 un valore complessivo di 25.300 milioni, con una variazione del -0,9% in un anno.

Prosegue in provincia di Modena il trend decrescente degli sportelli bancari, che sono passati da 408 a dicembre 2016 ai 387 nello stesso mese del 2017, con una flessione del 5,1%. Negli ultimi 5 anni il calo è stato del 18,9%. Il numero di sportelli ogni 100 mila abitanti sfiora quota 55.

LA PROPENSIONE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La provincia vanta una spiccata propensione all'internazionalizzazione e apertura verso i mercati mondiali, che rappresentano un importante mercato di sbocco per le nostre merci. A conferma di questo si evidenzia

che Modena è collocata all'ottavo posto nella classifica delle province italiane per valore delle esportazioni, ed è la seconda provincia dell'Emilia-Romagna, dopo Bologna, con il 21,1% del totale export regionale.

Nel 2017 le vendite all'estero della provincia hanno raggiunto la quota record di 12.661 milioni di euro, il nuovo massimo degli ultimi dieci anni, in aumento del 16,3% rispetto al picco raggiunto prima della crisi del 2009.

Nel corso del 2017 l'export ha riportato una crescita tendenziale pari a +5,2%, corrispondente ad un incremento in valore assoluto di 624 milioni di euro. L'Emilia-Romagna ha mostrato un risultato ancor più positivo (+6,7%), così come il totale Italia (+7,4%).

In provincia di Modena gli incrementi dell'export si sono distribuiti in quasi tutti i settori merceologici, ma soprattutto nei mezzi di trasporto (+12,6%) e nelle macchine e apparecchi meccanici (+9,3%), due comparti che assieme superano il 50% totale export modenese. Buona anche la ripresa della ceramica (+2,6%), anche se un po' rallentata rispetto agli anni precedenti, infine l'agroalimentare chiude l'anno in pareggio, dopo numerosi anni di incremento. Negativi invece il biomedicale (-1,7%) e ancor di più il tessile abbigliamento (-15,0%).

Per quanto riguarda la ripartizione per aree geografiche, vi sono ben quattro zone che registrano incrementi a doppia cifra, con l'Asia in testa (+11,2%), seguita dall'America Centro Sud (+11,0%), dall'Oceania (+10,6%) e dagli Stati Uniti (+10,1%). Buona la tenuta anche dell'Unione Europea a 15 paesi (+3,8%) e degli altri paesi europei non appartenenti alla UE (+4,2%). Restano negative le aree con conflitti in corso come il Medio Oriente (-6,7%) e l'Africa.

Infine la classifica dei primi dieci paesi di destinazione dell'export modenese è piuttosto stabile: gli Stati Uniti si confermano al primo posto con 1.805 milioni di euro, in aumento del 10,1%; seguono i nostri partner storici, Francia e Germania. Degno di nota è il sensibile incremento di vendite in Cina (+19,5%) che la fa rientrare in classifica direttamente all'ottavo posto facendo retrocedere i Paesi Bassi; infine molto buona anche la *performance* del Giappone (+10,8%).

In questo ambito si è confermato strategico l'intervento della Camera di commercio in favore della propria azienda speciale Promec, specificamente dedicata a supportare le imprese, non solo quelle modenesi, in progetti che ne favoriscano l'internazionalizzazione, in particolare mediante opportune azioni di incoming e di outgoing.

Le risorse preventivate, pur se ridimensionate negli anni (500.000 € nel 2017, in luogo dei 550.000 € preventivati nel 2016 e dei 700.000 € del 2015), si confermano tra gli impegni economicamente più rilevanti nelle priorità camerali.

Nel 2017 peraltro, dei 500.000 € previsti a budget a favore di Promec, sono stati effettivamente liquidati solo 325.691 €, in quanto l'Azienda Speciale è riuscita a confermare la capacità di attrarre contributi e finanziamenti da altri soggetti e amministrazioni pubbliche - mediante la realizzazione di progetti per l'internazionalizzazione, sia nell'ambito della valorizzazione del Made in Italy e dei prodotti tipici regionali (agroalimentare e tessile in particolare), che in altri settori (biomedicale, meccanico) - e nel contempo ad assicurare un significativo contenimento dei costi.

Sul versante dell'internazionalizzazione Promec ha sviluppato anche la propria attività formativa, continuando ad accompagnarne i processi correlati, ma proponendo altresì seminari e workshop di tipo più tecnico ed incrementando notevolmente la partecipazione di modenesi e non solo.

GLI INDICATORI DI BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CAPITALI

I risultati di bilancio delle società di capitali della provincia di Modena sono resi disponibili da Infocamere con riferimento all'ultimo bilancio depositato al Registro Imprese (esercizio 2016).

Considerando le imprese compresenti in banca dati, ovvero che hanno depositato sia il bilancio del 2016 sia quello del 2015, si possono effettuare confronti sui valori medi per impresa dei principali indicatori.

Il valore medio della produzione è risultato in aumento del 4,1% raggiungendo un importo pari a 3.082 mila euro nel 2016. Il valore aggiunto si è attestato sui 716 mila euro con un incremento del +10,3%. Stessa variazione positiva anche per il risultato ante imposte, che supera i 137 mila euro nel 2016. Il risultato netto medio per impresa è di poco superiore a 87 mila euro e risulta in aumento del 12,1%.

Il R.O.E. (return on equity), che misura la capacità di remunerare il capitale di rischio dell'impresa, nel 2016 è risultato pari a 6,2%; il R.O.I. (remunerazione del capitale investito) è del 4,5% mentre il R.O.S. (margine di reddito operativo realizzato sulle vendite) si attesta sul 5,2%.

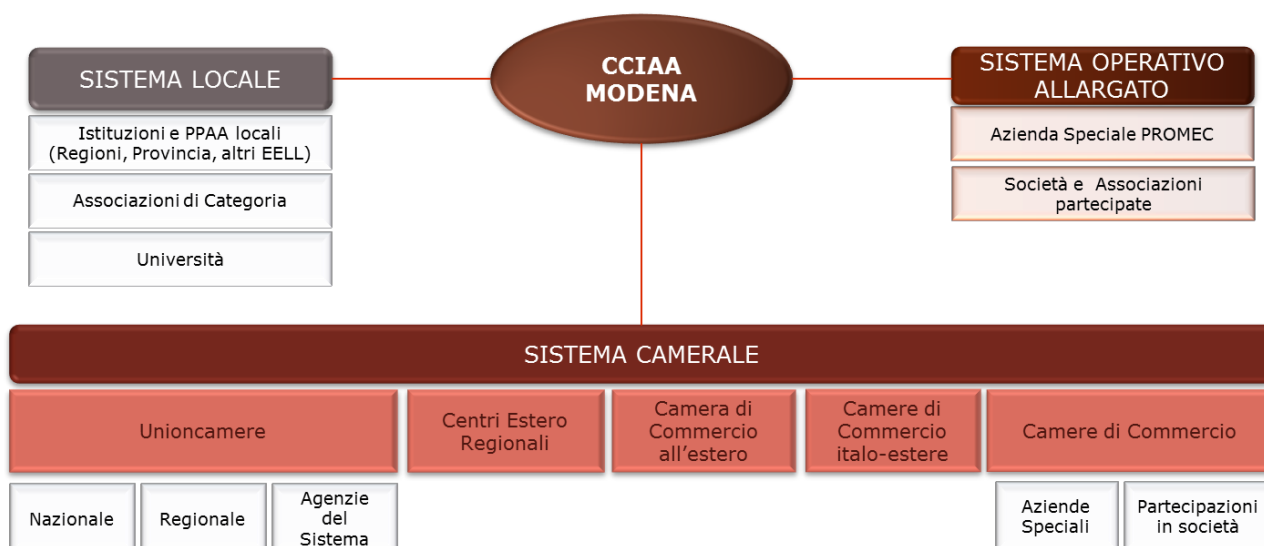
L'indicatore della capacità del capitale investito di generare vendite (capital turnover) è pari a 0,9 mentre l'indicatore di indipendenza finanziaria (proporzione di attivo finanziato attraverso capitale proprio) è del 36%.

I NOSTRI STAKEHOLDERS



IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATA

Nel corso del 2017 l'azione della Camera di Commercio si è sviluppata all'interno di una vasta rete di relazioni nell'ambito della quale sono state articolate le strategie individuate e opportunamente rimodulate azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia infatti l'azione, incrementando l'efficacia e l'efficienza, mediante un dialogo privilegiato e la possibilità di ottenere sinergie nella gestione delle risorse.



IL SISTEMA CAMERALE

La Camera di Commercio di Modena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando la propria identità come parte integrante ed attiva del network camerale, sia in ambito regionale che nazionale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

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

Unioncamere Nazionale

Nel 2017 Unioncamere ha rivestito un ruolo centrale in relazione alla realizzazione della riforma delle Camere di commercio disegnata dal D.Lgs. 196/2016. Entro 180 giorni dall'entrata in vigore del decreto, infatti, Unioncamere avrebbe dovuto trasmettere al Ministero dello sviluppo economico una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere, al fine di ricondurle al numero entro il limite di 60, corredata di:

- un piano complessivo di razionalizzazione delle sedi delle camere di commercio, con individuazione delle sedi secondarie e delle sedi distaccate e, in ogni caso, con limitazione degli spazi utilizzati a quelli strettamente necessari per lo svolgimento dei compiti istituzionali, anche tenuto conto delle riduzioni e dei trasferimenti di personale derivanti dagli interventi di razionalizzazione; modalità e termini per la dismissione o la locazione a terzi delle parti di patrimonio immobiliare non più ritenute essenziali alle finalità istituzionali;

- b) un piano complessivo di razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali, mediante loro accorpamento o soppressione, tenendo conto dei compiti simili che le medesime aziende svolgono o che comunque possono essere svolti in modo coordinato ed efficace da un'unica azienda;
- c) sentite le Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, un piano complessivo di razionalizzazione organizzativa che contenesse:
 - il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale in funzione dell'esercizio delle competenze e delle funzioni camerali previste;
 - la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche del personale dirigente e non dirigente, nonché la rideterminazione delle risorse finanziarie dei corrispondenti fondi per la contrattazione collettiva decentrata integrativa;
 - la razionale distribuzione del personale dipendente delle camere di commercio, con possibilità di realizzare processi di mobilità tra le medesime camere, nel rispetto delle forme di partecipazione sindacale, prescindendo dal nulla osta da parte della Camera di commercio cedente, ed i criteri per individuare il personale soggetto ai suddetti processi di mobilità, nonché l'eventuale personale soprannumerario non ricollocabile nell'ambito delle camere di commercio.

La proposta, corredata dei piani sopra dettagliati, è stata trasmessa da Unioncamere al MISE con nota n.12872 dell'8 giugno 2017, nei termini previsti dal decreto legislativo n. 219, in esito ad un delicato e non facile iter di mediazione all'interno dell'intero sistema camerale, consentendo in tal modo l'emanazione del decreto del Ministero dello Sviluppo economico 7 agosto 2017 e, dopo lo stop imposto dalla sentenza della Corte Costituzionale del dicembre 2017, del decreto definitivo di Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio del 16 febbraio 2018.

Entro trenta giorni dalla sua entrata in vigore, il Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere, avrebbe dovuto ridefinire i servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di diretta competenza, e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali. La proposta di Unioncamere ha già prodotto una nuova mappa dei processi, entrata a regime a partire dal 2018, a cui però, ad oggi, non è seguito ancora alcun decreto MISE.

A tal proposito, anche nel 2017, è proseguita la collaborazione della Camera di Commercio di Modena con l'Unione Nazionale delle Camere di commercio in relazione alla verifica e al consolidamento del piano integrato di indicatori di benchmarking (denominati Pareto) e delle metodologie utili al monitoraggio e alla misurazione dei costi standard e dei livelli di efficacia, efficienza e qualità raggiunti nelle Camere di commercio (mappatura dei processi e modello per la rilevazione dei costi), con l'obiettivo di:

- fornire a ciascuna Camera ed al sistema camerale nel suo complesso elementi utili alla determinazione dei costi dei processi/servizi ed alla definizione delle relative aree di ottimizzazione e di razionalizzazione, anche in un'ottica di benchmarking
- supportare la definizione di standard di costo e di servizio a livello camerale e nazionale, anche nell'ottica di ridefinire insieme con i Ministeri interessati i valori dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi erogati dalle Camere
- rilevare le dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) in ottica di associazione a livello sovra-camerale delle funzioni, guidando i percorsi di riorganizzazione sulla base di parametri anche di natura economica

- consentire la rilevazione puntuale di indici in grado di verificare la capacità di ciascun Ente e del sistema nel suo complesso di garantire, allo stesso tempo, il raggiungimento della *mission* e l'equilibrio economico finanziario
- fornire agli organi di governo camerale una base di dati essenziali a definire le proprie strategie di intervento.

Unioncamere Regionale

Con l'Unione regionale dell'Emilia Romagna è da tempo consolidata un'attività in rete che vede coinvolte tutte le Camere di commercio della regione: il Progetto Network, la cui cabina di regia è rappresentata dal Comitato dei Segretari Generali. Le attività e i programmi vengono così coordinati e sviluppati sinergicamente, promosse iniziative congiunte, analizzate le problematiche comuni. Nel 2017 in particolare è proseguita la gestione associata di competenze e servizi, in un'ottica di contenimento dei costi, che ha riguardato gli Osservatori Innovazione, Agroalimentare, Imprenditoria femminile, Turistico e internazionalizzazione, il Sistema informativo per la competitività territoriale, l'assistenza in materia di aiuti di stato, la gestione del servizio legale, l'indagine congiunturale regionale, l'attività di internazionalizzazione, il coordinamento operativo regionale delle iniziative sul digitale (nell'ambito del progetto nazionale PID).

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

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

- Internazionalizzazione:
realizzazione dell'Osservatorio internazionale, del Laboratorio per l'Internazionalizzazione (una struttura innovativa di informazione, formazione continua, co-progettazione, concertazione, incontro che opera attraverso reti tematiche, rivolte all'internazionalizzazione, composte da imprese, associazioni imprenditoriali, fiere, università e piattaforme tecnologiche, banche), e programmazione di voucher per supportare le imprese nel processo di internazionalizzazione;
- Turismo:
rappresentanza all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'APT Servizi srl (società in house provider della Regione e dell'Unione Regionale), presenza e partecipazione alle Cabine di Regia regionale e locali, sedi della concertazioni tra pubblico e privato, al fine di contribuire alla progettazione e al finanziamento di specifiche azioni di promo-commercializzazione turistica secondo le annuali "Linee Guida generali per la promozione e la commercializzazione turistica" approvate dalla regione Emilia-Romagna.

LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI DEL SISTEMA LOCALE

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

Nel corso del 2017 sono state sviluppate le iniziative definite insieme con le altre istituzioni del territorio, in relazione alle quali la Camera aveva adottato la strategia ed impostato gli obiettivi del Piano della *performance* 2017-2019, o che, intervenute in corso d'anno, sono state colte come opportunità sulle quali sviluppare ulteriori azioni per raggiungere i risultati di cui viene dato conto in questa Relazione.

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
301	Internazionalizzazione	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna
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	Imprendere a Modena: avvio d'impresa di nuove attività	IFOA	CCIAA di Modena
401	MO.SSA. Mobilità Sistemica Sostenibile Aziendale	A.Mo Agenzia per la mobilità e il trasporto pubblico locale di Modena	Enti pubblici, Associazioni e Organizzazioni
401	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena e altri 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	USR Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena
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	Estate in alternanza	CCIAA	USP, Istituti scolastici della Provincia di Modena
402	Tavolo di coprogettazione per la standardizzazione dei percorsi di alternanza	USR e UCER	CCIAA, USP, Istituti scolastici e Imprese
402	Protocollo d'intesa per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità	CCIAA	Casa circondariale di Modena
601	Marketing territoriale	CCIAA	Fondazione Cassa di Risparmio, 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
601	Turismo	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
601	Accordo quadro per l'attuazione della Misura 19 del "Supporto allo sviluppo locale leader"	GAL MO RE	CCIAA MO, CCIAA RE e Associazioni di categoria
701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
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 della regione

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

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

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

Le Camere di commercio di Modena e Reggio Emilia hanno avviato, dall'anno 2013, un percorso di collaborazione in tema di internazionalizzazione al fine di massimizzare l'impatto delle iniziative sulle imprese dei rispettivi territori di competenza. Nel 2017 è proseguita tale collaborazione mediante il rinnovo della convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese delle province di Modena e Reggio Emilia le cui iniziative sono state realizzate per il tramite dell'Azienda speciale Promec.

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

Nell'anno 2017 l'Ente camerale ha rinnovato l'impegno nei confronti della Fondazione DemoCenter-Sipe per la gestione delle attività di trasferimento tecnologico; tale Fondazione è stata individuata quale Centro per l'Innovazione e il trasferimento tecnologico in possesso delle comprovate competenze che permettono di presidiare gli aspetti organizzativi (analisi di tempi e costi, analisi del ritorno di investimento) e gli aspetti tecnologici (individuazione di capacità tecniche, di partner di ricerca e di fornitori di tecnologia).

Il piano operativo 2017 della Fondazione Democenter-Sipe ha inteso rispondere a 3 obiettivi generali:

- 1) Supporto alle imprese del territorio nei percorsi di innovazione tecnologica;
- 2) Ricerca, sviluppo e diffusione delle attività del Tecnopolo di Mirandola volte a supportare le imprese del settore biomedicale nello sviluppo dei propri processi innovativi ;
- 3) Ampliamento della propria attività a supporto delle imprese del settore energia e sviluppo sostenibile.

Nel corso del 2017 è stato completato il "Progetto di analisi e sviluppo della filiera meccanica modenese" per la realizzazione di un piano di interventi sulla filiera meccanica che consenta di rispondere alle criticità delle imprese.

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

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

Una particolare attenzione si è intesa rivolgere al tema della "trasformazione digitale" che si sta evolvendo con ricadute rilevanti sull'organizzazione e sul lavoro oltre che al tema della "salute e sicurezza sul lavoro" con riferimento particolare alle implicazioni della digitalizzazione.

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

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

Nel 2017 è stato realizzato un sito dedicato alle imprese che possono accreditarsi a seguito dell'attuazione di una delle azioni definite.

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

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

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

Il 6 ottobre 2017 è stato organizzato un Alternanza Day presso la Camera di commercio di Modena rivolto a dirigenti scolastici, docenti referenti per l'alternanza e imprenditori per sensibilizzare le imprese sul ruolo sociale dell'alternanza scuola-lavoro e informare i soggetti coinvolti di tutte le azioni messe in campo dalla Camera di commercio per favorire l'alternanza scuola lavoro.

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

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

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

Estate in alternanza

A seguito della riforma delle province, che ha trasferito le competenze in materie di orientamento al lavoro alla Regione, la Provincia di Modena a partire dal 2015 non è più l'ente promotore del Lavoro Estivo

Guidato. La Camera di commercio ha deciso di proseguire l'iniziativa trentennale finanziandola autonomamente per due anni (2015 e 2016), affidando l'incarico di matching studenti/imprese a IFOA. A partire dal 2017 per aumentare il numero di studenti collocati in stage nel periodo estivo, la Camera di commercio, in accordo con l'USR – Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena e con i dirigenti scolastici degli ambiti 9, 10 e 11 ha modificato le modalità di attuazione dell'iniziativa denominandola "Estate in alternanza" e regolandola attraverso un apposito protocollo d'intesa. Le modifiche introdotte prevedono infatti che il percorso estivo possa essere svolto soltanto in continuità con quello curricolare, al fine di consolidare l'esperienza formativa dello studente, nonché per assecondare le numerose richieste pervenute in tal senso da parte delle imprese e per semplificare gli abbinamenti affidandoli direttamente alle scuole.

L'Estate in alternanza è una particolare forma di alternanza scuola lavoro, riconosciuta come best practice a livello nazionale, realizzata durante il periodo estivo. L'esperienza è rivolta agli studenti della IV classe degli Istituti di istruzione secondaria di secondo grado, che si rendono disponibili a prestare la propria attività in stage presso aziende private, studi professionali o enti pubblici, per un periodo di 4 settimane da metà giugno a metà settembre, a fronte di una borsa di studio di 400 €. La Camera di commercio riconosce un contributo alle scuole per le ore aggiuntive svolte dai tutor scolastici per attivare i percorsi estivi e per il relativo monitoraggio. Nel corso del 2017 è stato possibile collocare in stage 318 studenti appartenenti a 19 scuole aderenti all'iniziativa.

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

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

Nonostante nel 2017 non sia stato formalmente rinnovato, nell'ambito di tale protocollo sono stati realizzati interventi congiunti quale una tappa del progetto "Orientamedie" presso il Comune di Maranello.

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

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

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

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

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

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

Prevenzio.net

Il servizio Prevenzio.net, nato nel 1997 e interrotto nel 2015 a causa di tagli legislativi, è stato riattivato nel 2016 tramite un protocollo di intesa tra La AUSL di Modena e la Camera di Commercio di Modena. Ha la finalità di supportare le imprese nella corretta applicazione delle normative in materia di igiene, salute e sicurezza sul lavoro, derivanti da un quadro di obblighi particolarmente complesso a seguito dell'evoluzione di normative sia nazionali che europee. Il servizio ripristinato viene erogato in collaborazione con le Associazioni di categoria. Nel corso del 2017 sono pervenuti 31 quesiti, le cui risposte sono state fornite alle imprese richiedenti, garantendone l'anonimato e pubblicate sul sito camerale a beneficio della collettività.

Rinnovo convenzione centro PIP (Punto d'Informazione Brevettuale)

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

Osservatorio Appalti Pubblici della Provincia di Modena

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

Tale Protocollo d'Intesa, in continuità con il precedente, ne ha proseguito l'attività rafforzandone l'impegno volto a conseguire l'obiettivo della qualità e dell'efficienza nella definizione dei criteri e delle modalità di scelta dei contraenti per la realizzazione di opere pubbliche, nella concretizzazione di iniziative a vario livello volte a contrastare i fenomeni di irregolarità contributiva, previdenziale, antinfortunistica e contrattuale ed i conseguenti fenomeni degenerativi del lavoro nero, della concorrenza sleale, dell'inosservanza della normativa in materia di sicurezza.

Il Protocollo è stato rinnovato nel settembre 2013.

Fondazione Modena Giustizia

La Camera di Commercio Modena ha partecipato attivamente alla creazione di una Fondazione avente lo scopo di sostenere il Tribunale di Modena nell'esecuzione dei compiti connessi alla designazione dello stesso, da parte del competente Ministero, quale tribunale 'pilota' ai fini dello sviluppo del Processo Civile Telematico (PCT). A seguito dell'individuazione ministeriale, infatti, il Tribunale aveva trovato molte difficoltà nello svolgimento delle attività richieste dal Ministero.

L'obiettivo della Fondazione è sostanzialmente quello di sopperire alle scarse dotazioni informatiche del Tribunale, consentendo una maggiore efficienza e velocità nell'espletamento delle proprie funzioni.

Nel 2017 la Fondazione ha proseguito i progetti in essere, ovvero il progetto Cancelleria Esecuzioni Immobiliari - vendite delegate. Nel dicembre 2017 il consiglio di Amministrazione ha deliberato di procedere all'estinzione della Fondazione.

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

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

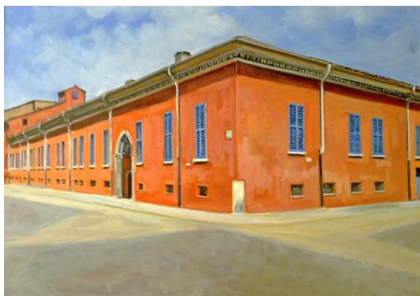
La riduzione del 50% del diritto annuale dovuto per l'anno 2017 si è quantificata in una diminuzione delle entrate a tale titolo di quasi 8 milioni di euro rispetto all'anno di riferimento (2014); a fronte di ciò l'ente camerale ha cercato comunque di mantenere un discreto livello di risorse da riversare sul territorio, risorse ulteriormente incrementate in sede di aggiornamento del preventivo, proseguendo nel contempo - sul fronte organizzativo e gestionale interno - le azioni già intraprese di contenimento dei costi e di razionalizzazione delle spese di struttura.

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

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

2.2 L'amministrazione

LE SEDI CAMERALI



Palazzo Molza

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

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

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

Palazzo Fontanelli

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

Borsa Merci

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

Azienda Speciale Promec

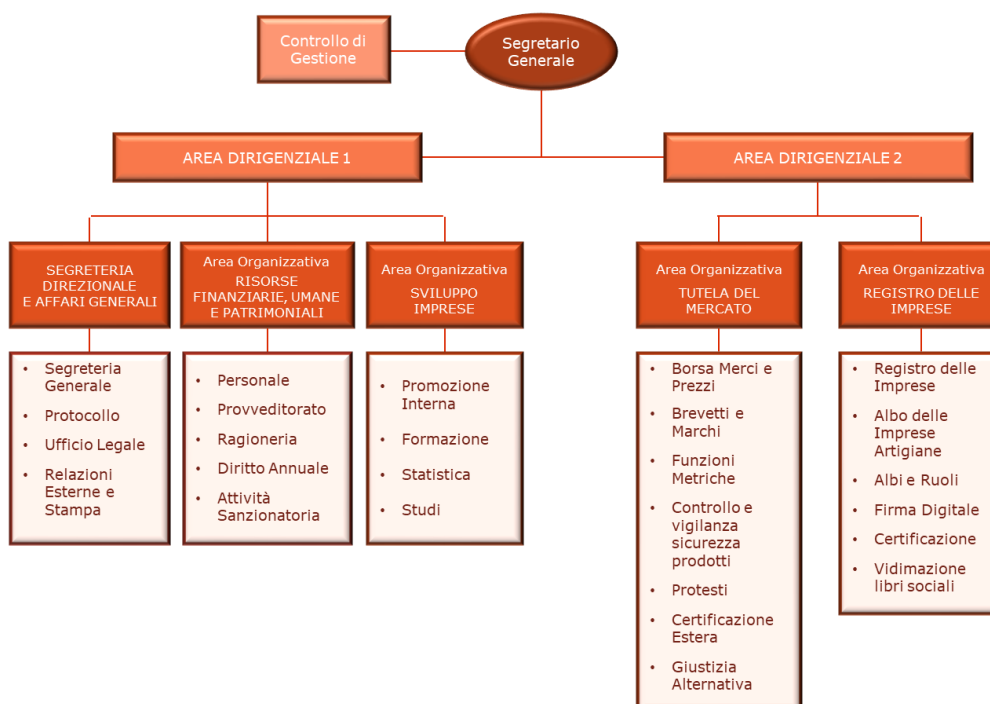
Via Ganaceto, 134 - 41121 Modena
Tel. 059/208888
Fax 059/208520
da lunedì a venerdì: 9.00 - 12.30 e 14.30 - 16.00

IL CONTESTO INTERNO

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Nel 2017 la Camera di Commercio di Modena era strutturata in cinque aree organizzative, quattro delle quali affidate ad un dipendente assegnatario di posizione organizzativa ed una alle dirette dipendenze del dirigente, come di seguito rappresentato.



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

Segretario Generale

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

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

Area dirigenziale n. 1

Area Segreteria Direzionale e Affari Generali
(6,50 FTE stabili + 0 FTE flessibili + 0 servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Segreteria Generale	1,50		
Relazioni Esterne e Stampa	1,00		
Ufficio Legale	1,00		
Protocollo	1,50		
Attività Promozionale	1,50		

Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali
(12,39 FTE stabili + 0 FTE flessibili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Ragioneria	3,00		X
Diritto Annuale	1,50		
Provveditorato	3,50		X
Logistica	0,50		X
Funzione Contrattuale	2,39		X
Attività Sanzionatoria	1,50		

Area Sviluppo Imprese
(5,69 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Promozione Interna	2,89		
Formazione	0,70		X
Centro Studi e Statistica	2,10		

Area dirigenziale n. 2 - Conservatore del Registro delle Imprese

Area Registro Imprese

(20,72 FTE + servizi/funzioni esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Registro Imprese	20,57		X
Firma Digitale	0,05		X
Certificazione	0,05		X
Vidimazione	0,05		X

Area Tutela del Mercato

(12,39 FTE + servizi/funzioni esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Borsa Merci, Prezzi, Ambiente	2,10		X
Brevetti	2,10		
Protesti	0,35		
Ufficio Metrico	2,90		
Certificazione Estera	3,44		
Giustizia alternativa	1,50		X

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

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

Funzioni istituzionali	2014		2015		2016		2017	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale	6,60	9,81%	7,28	11,33%	7,11	11,43%	8,53	13,97%
Funzione B: Servizi di Supporto	13,58	20,16%	13,15	20,48%	13,16	21,14%	11,47	18,78%
Funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	40,44	60,04%	37,73	58,73%	35,98	57,83%	35,09	57,48%
Funzione D: Studio, formazione, informazione e promozione economica	6,73	9,99%	6,08	9,46%	5,98	9,60%	5,96	9,76%
TOTALI	67,35	100%	64,24	100%	62,23	100%	61,04	100%

DOTAZIONE ORGANICA

La Camera di commercio di Modena al 31/12/2017 conta 63 dipendenti di cui 2 di categoria dirigenziale, 18 di categoria D, 40 di categoria C, 2 di categoria B ed 1 di categoria A, 3 in meno rispetto al 2016 (2 di categoria C e 1 di categoria D).

I dipendenti in part-time sono 9, di cui 2 all'88,89%, 2 all'83,33%, 1 all'80,56%, 1 al 72,22%, 1 al 69,44%, 2 al 50%.

Il personale in ruolo è stabilmente al di sotto della dotazione organica approvata dalla Giunta con deliberazione n. 158 del 31.10.2002, che prevede un numero massimo di 108 dipendenti. Anche la dotazione individuata nel Decreto ministeriale 8 agosto 2017, pubblicato il 19 settembre 2017, prevede un numero di dipendenti superiore a quello presente al 31/12/2017. Lo stesso decreto però vieta, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione, fino all'adozione, in sede di prima programmazione dei fabbisogni, degli atti di cui alla rideterminazione del contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, della dotazione organica, che tengano conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che saranno individuati ai sensi del comma 4 lett. a-bis) dell'articolo 18 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni.

La costante "emorragia" ha portato negli ultimi anni a dover superare il tradizionale concetto di ufficio e quindi ad aggiornare la distribuzione delle funzioni, esternalizzando alcune attività prevalentemente esecutive. A causa dei nuovi vincoli economici e finanziari alcune di queste funzioni si stanno progressivamente reinternalizzando.

A seguito dei nuovi vincoli economici e finanziari, alcune di queste funzioni sono state progressivamente reinternalizzate, in attesa che si chiarifichi la situazione dell'assetto a regime del sistema camerale, al termine dell'iter di razionalizzazione del personale, così come previsto dal D.Lgs. 219/2016, che ha dato l'avvio alla riforma delle Camere di Commercio. La tabella che segue dà piena evidenza della riduzione di organico registrata nell'ultimo quinquennio (anni 2013-2017).

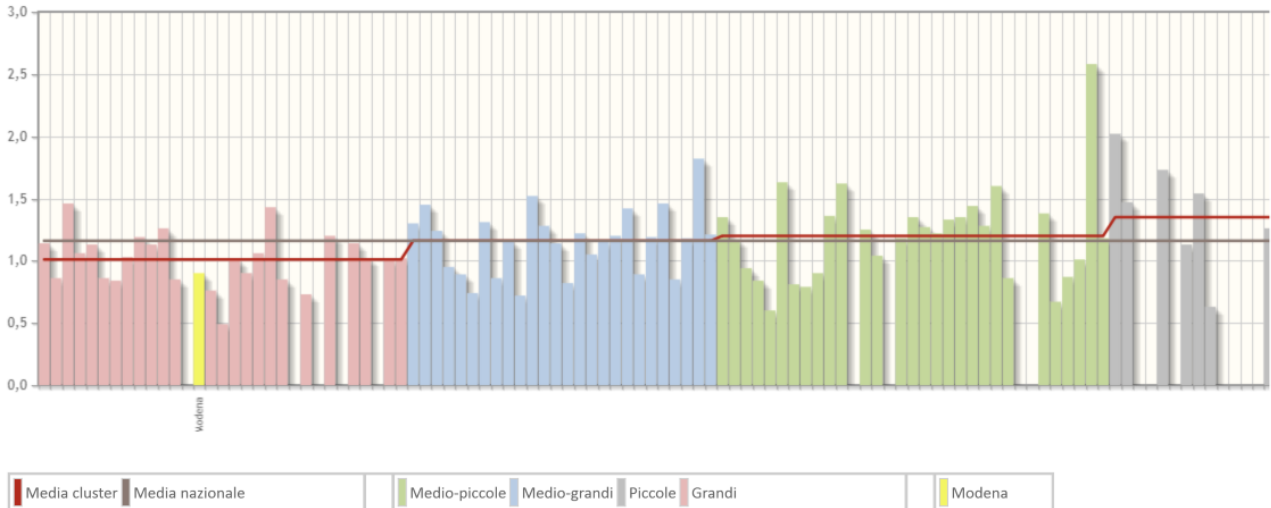
Categoria	Pianta organica (Delibera n. 158 del 31.10.2002)	Personale in servizio al 31.12.2013	Personale in servizio al 31.12.2014	Personale in servizio al 31.12.2015	Personale in servizio al 31.12.2016	Personale in servizio al 31.12.2017
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1
Cat. D	34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

Tutto ciò ha comportato un significativo aggravio di lavoro per tutto il personale coinvolto (dipendenti ed esternalizzazioni comprese), come bene rappresenta il dimensionamento del personale della Camera di commercio di Modena (valore di benchmarking al 31.12.2016) rispetto al bacino di imprese, che risulta infatti inferiore sia nel confronto con i valori standard della media nazionale che con quelli medi del cluster delle 20 Camere di commercio più grandi.

Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese

	Valori 2016	Algoritmo
Modena: (CCIAA)	0,90fte	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno "n" / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)
Media cluster:	1,01fte	
Media nazionale:	1,16fte	

* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni

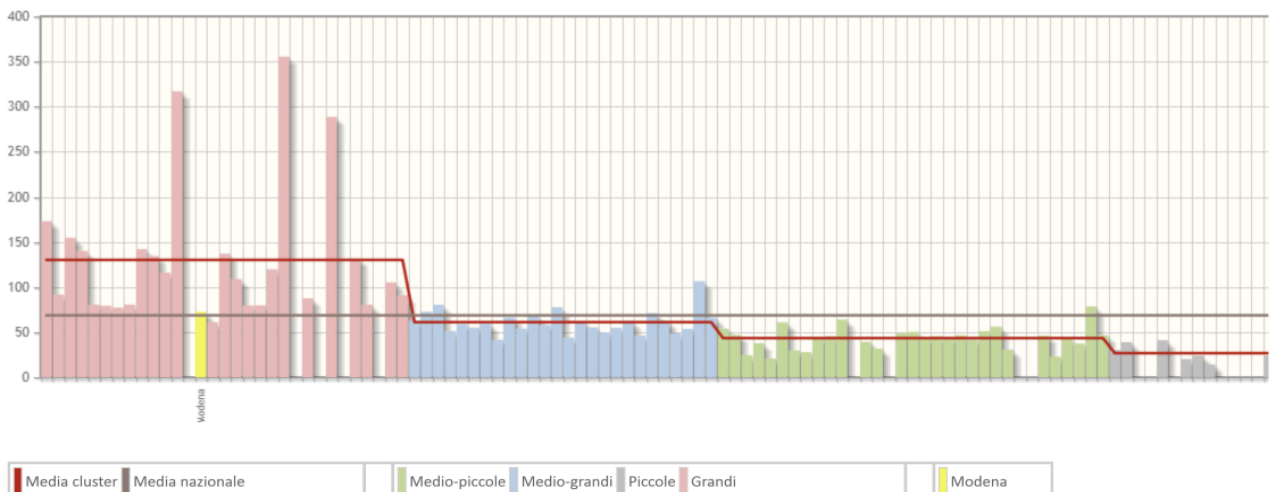


Lo confermano anche i dati sulla consistenza del personale, di gran lunga inferiore alla media delle Camere di commercio con un bacino di imprese analogo a quella di Modena (Camere grandi) e sostanzialmente equiparabile a quella delle Camere di commercio di dimensioni medio-grandi e medio-piccole (talvolta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

Consistenza del personale

	Valori 2016	Algoritmo
Modena: (CCIAA)	72,50fte	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno "n"
Media cluster:	130,17fte	
Media nazionale:	68,66fte	

* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni



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

Analisi caratteri qualitativi/quantitativa

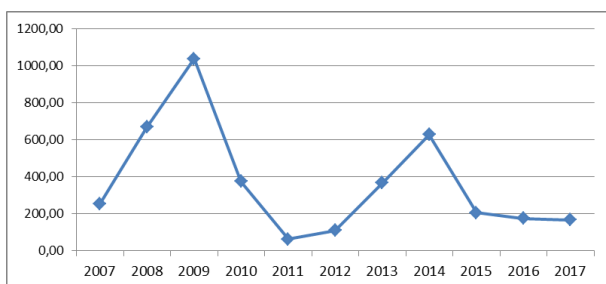
Indicatori	Valore									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Età media del personale (anni)	47	47	48	49	49	50	50	51	52	53
Età media dei dirigenti (anni)	52	53	54	48	49	47	48	49	50	51
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-3,4%	-1,2%	-2,4%	-4,9%	-6,4%	-1,4%	-5,6%	-2,9%	-1,5%	-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

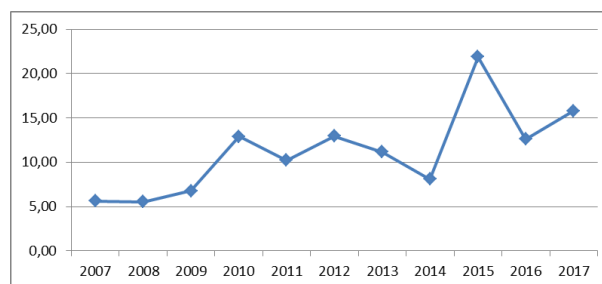
Indicatori	Valore									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Σ gg di assenza (escluso ferie) / Σ gg. lavorativi	5,6%	3,3%	4,5%	3,1%	3,9%	5,8%	4,2%	4,0%	4,5%	5,0%
Tasso di dimissioni premature (rispetto al totale dimissionari)	16,7%	33,3%	100%	25%	50%	50%	0	0	0	50%
Tasso di richieste 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%

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

Oneri pro-capite impegnati per la formazione del personale



Numero ore pro-capite per corsi di formazione partecipate



Risorse economiche impegnate

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

Proventi	2015			2016			2017		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2014	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2015	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2016
Diritto Annuale	10.231.292,57	67,5	-34,47	9.413.822,37	64,5	-7,99	8.587.257,58	61,8	-8,78
Diritti di Segreteria	4.241.249,90	28,0	-2,08	4.329.919,45	29,7	2,09	4.235.193,63	30,5	-2,19
Contributi, trasferimenti e altre entrate	504.072,97	3,3	-65,37	643.136,34	4,4	27,59	893.523,88	6,4	38,93
Proventi da gestione di beni e servizi	201.580,86	1,3	-20,45	220.053,16	1,5	9,16	197.080,30	1,4	-10,44
Variazione delle rimanenze	-20.014,23	-0,1	63,52	-19.720,94	-0,1	-1,47	-11.329,95	-0,1	-42,95
Totale proventi correnti	15.158.182,07	100	-29,95	14.587.210,38	100	-3,77	13.901.725,44	100	-3,77

Oneri	2015			2016			2017		
	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2014	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2015	Valori consuntivi	% sul totale	Var.ne % su anno 2016
Personale	3.685.412,11	22,36	-4,13	3.553.917,33	25,92	-3,57	3.519.440,45	26,79	-0,99
Funzionamento	4.961.311,15	30,11	-12,48	4.189.019,71	30,55	-15,57	3.856.145,40	29,35	-7,95
Interventi Economici	4.368.665,82	26,51	-39,22	2.797.149,14	20,40	-35,97	2.448.734,71	18,64	-12,46
Ammortamenti ed Accantonamenti	3.463.695,40	21,02	-32,75	3.171.719,81	23,13	-8,43	3.313.249,25	25,22	4,46
Totale oneri correnti	16.479.084,48	100	-24,58	13.711.805,99	100	-16,79	13.711.805,99	100	-4,19

Composizione del risultato di bilancio

	2015	2016	2017
Risultato Gestioni	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi
Proventi correnti	15.158.182,07	14.587.210,38	13.901.725,44
Oneri correnti	16.479.084,48	13.712.661,81	13.137.569,81
Risultato Gestione Corrente	-1.320.902,41	874.548,57	764.155,63
Proventi finanziari	59.018,25	57.397,07	50.358,27
Oneri finanziari	-	-0,01	-
Risultato Gestione Finanziaria	59.018,25	57.397,06	50.358,27
Proventi straordinari	1.212.447,49	173.320,17	1.853.371,05
Oneri straordinari	485.618,27	108.204,07	695.952,58
Risultato Gestione Straordinaria	726.829,22	65.116,10	1.139.418,47
Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-	-
Svalutazioni attivo patrimoniale	106.795,04	520.628,53	-161.078,99
Differenze Rettifiche di valore Attività finanziaria	-106.795,04	-520.628,53	-161.078,99
Disavanzo /Avanzo economico di esercizio	-641.849,98	476.433,20	476.433,20

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

Il consolidarsi del cash flow (la differenza di cassa tra le giacenze al 1° gennaio e al 31 dicembre dell'anno) su valori che superano i 4 milioni, esito sia della restituzione delle somme rese disponibili negli anni passati dalla Camera di commercio ma non utilizzate integralmente dai Confidi, sia della progressiva diminuzione degli oneri rispetto ai proventi, non ha in alcun modo coinvolto l'impegno della Camera di Commercio di Modena ad effettuare i pagamenti dei propri fornitori entro 30 giorni e a liquidare i contributi concessi in tempi sempre più ristretti, come bene documenta l'Indice di tempestività dei pagamenti delle fatture raggiunto nel 2017.

Cash Flow	2015 Valori consuntivi	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi
Disponibilità liquide al 01.01.anno	20.069.049,91	19.161.091,48	23.654.399,22
Disponibilità liquide al 31.12.anno	19.161.091,48	23.654.399,22	27.910.088,81
Totale Cash Flow	520.669,58	4.493.307,74	4.255.689,59

Indice di tempestività dei pagamenti	2015	2016	2017
Σ giorni intercorrenti dalla data di scadenza di ciascuna fattura alla data del mandato di pagamento * Σ importo dovuto per ciascuna fattura / Σ importi pagati per fatture nel periodo di riferimento	-14,70	-19,97	-19,78

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

Investimenti effettuati nell'anno

Investimenti	2015 Valori consuntivi	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi
Software	2.086,20	-	-
Diritti d'autore	10.735,40	6.000,00	3.900,00
Altre	580.273,92	71.040,00	19.346,00
Totale Immobilizzazioni Immateriali	593.095,52	77.040,00	23.246,00
Immobili	21.289,00	893,04	14.083,20
Impianti	89.848,12	10.011,66	1.578,87
Attrezzature non informatiche	12.303,78	2.005,77	2.914,88
Attrezzature informatiche	2.682,00	10.267,30	1.046,76
Arredi e mobili	1.159,00	2.698,64	21.703,29
Automezzi	-	-	-
Biblioteca	500,00	266,16	500,00
Totale Immobilizzazioni Materiali	127.781,90	26.142,67	41.827,00
Partecipazioni e quote	-	-	-
Prestiti ed anticipazioni attive	-	-	-
Totale Immobilizzazioni Finanziarie	720.877,42	103.182,67	65.073,00

Composizione degli Investimenti nello stato patrimoniale

Investimenti	2015 Valori consuntivi	2016 Valori consuntivi	2017 Valori consuntivi
Software	20.236,14	11.646,39	4.899,21
Diritti d'autore	17.861,63	12.518,65	8.039,88
Altre	2.514.288,79	2.272.623,40	1.975.780,03
Totale Immobilizzazioni Immateriali	2.552.386,56	2.296.788,44	1.988.719,12
Immobili	10.541.052,49	9.979.101,37	9.430.115,78
Impianti	162.457,53	125.076,39	86.371,29
Attrezzature non informatiche	27.273,95	22.235,28	18.823,93
Attrezzature informatiche	16.906,51	17.714,40	12.883,78
Arredi e mobili	676.980,04	623.793,18	633.639,53
Automezzi	406,25	-	-
Biblioteca	30.386,41	30.652,57	31.152,57
Totale Immobilizzazioni Materiali	11.455.463,18	10.798.573,19	10.212.986,88
Partecipazioni e quote	12.967.206,81	12.337.043,78	12.144.143,26
Prestiti ed anticipazioni attive	3.569.341,91	769.382,77	669.525,33
Totale Immobilizzazioni Finanziarie	16.536.548,72	13.106.426,55	12.813.668,59
Totale Immobilizzazioni	30.544.398,46	26.201.788,18	25.015.374,59

Le partecipazioni

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

Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio. Queste operazioni si sono sviluppate in particolare nell'ambito degli obiettivi strategici "Sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico", "Marketing territoriale" e "Valorizzazione produzioni tipiche".

Strumento operativo della Camera di Commercio di Modena nel campo della formazione professionale è diventata l'Associazione Modenese per la Formazione Aziendale (A.M.F.A.). Ad essa l'Ente camerale ha affidato anche nel 2017 le proprie attività formative in campo amministrativo, commerciale, economico, giuridico ed informatico e l'organizzazione della propria attività convegnistica.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Giustizia" è coinvolta l'associazione Camera Arbitrale, di cui la Camera di Commercio è socia fondatrice, e che vede presenti Ordini professionali, Associazioni di categoria e altri Organismi.

Anche della Fondazione Modena Giustizia, la Camera è socia fondatrice insieme con gli Ordini degli Avvocati e dei commercialisti di Modena, Banco BPM spa, Unicredit spa e BPER Banca. A dicembre 2017 il CDA ne ha deliberato l'estinzione, come da Statuto, essendo stato raggiunto il livello di informatizzazione degli uffici giudiziari, anche attraverso il processo civile telematico, che ne avevano portato alla costituzione nel 2010.

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	Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo
602 - Valorizzazione produzioni tipiche	Marketing territoriale	ModenaFiere S.r.l.
602 - Valorizzazione produzioni tipiche	Marketing territoriale	Promo s.c.r.l.
702 - Giustizia	Giustizia alternativa	Associazione Camera Arbitrale
702 - Giustizia	Giustizia alternativa	Fondazione Modena Giustizia
702 - Giustizia	Giustizia alternativa	Fondazione Forense Modenese

La CCIAA di Modena detiene al 31.12.2017 partecipazioni di capitale sociale in 22 società (di cui 2, Retecamere S. cons. a r.l. e Job Camere a r.l., in liquidazione); il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 12.144.143,26.

La principale variazione intervenuta nel portafoglio delle partecipazioni nell'anno 2017 riguarda la svalutazione di Promo, registrata a fronte della svalutazione a carico della Camera di commercio della perdita risultante dal bilancio 2017.

Il Portafoglio delle Partecipazioni

Macro settore	Denominazione	Capitale della società al 31.12.2017	% partecipazione al 31.12.2017	Valore nominale al 31.12.2017	Valore contabile al 31.12.2017
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	0,44	110.837,50	953.902,92
401 - Innovazione	TecnoServiceCamere S.c.p.a.	1.318.941,00	0,44	5.794,36	5.794,36
402 - Formazione	IFOA	4.735.259,47	1,81	85.731,85	75.087,70
402 - Formazione	Nuova Didactica S.c.ar.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	0,00
600 - Infrastrutture	Salt spa	160.300.938,00	0,02	36.816,00	36.816,00
600 - Infrastrutture	Sapir S.p.a. - Porto Intermodale Ravenna	12.912.120,00	0,36	46.655,44	259.186,68
600 - Infrastrutture	Uniontrasporti s.c. a r.l.	389.041,22	0,17	645,87	645,87
601 - Marketing territoriale	Isnart S.c.p.a.	348.784,00	1,40	4.881,00	4.881,00
602 - Produzioni tipiche	C.R.P.V.	769.237,00	2,01	15.493,20	20.602,17
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	9.758.184,16
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	Ervet Spa	8.551.807,32	0,02	1.511,88	1.511,88
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

L'Azienda Speciale Promec

Le attività di "Internazionalizzazione" sono delegate dalla Camera di Commercio di Modena alla propria Azienda Speciale PROMEC. Nella seguente tabella sono riepilogati i dati dimensionali dell'Azienda Speciale ed il contributo (previsto ed effettivamente erogato) nel corso degli anni, dal 2013 al 2017. Di seguito sono inoltre esposti i valori economici degli ultimi anni di gestione dell'Azienda stessa.

Anno	Dipendenti al 31.12	F.T.E.	Contributo previsto	Contributo effettivo
2013	7	7,55	1.350.000	1.1178.296,29
2014	7	6,44	700.000	756.949,23
2015	8	6,31	700.000	600.000,00
2016	6	6,04	550.000	500.000,00
2017	6	5,77	500.000	325.691,00

	2014	2015	2016	2017
Ricavi ordinari	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi
Proventi da servizi	500.271,26	141.883,28	107.039,50	116.664,72
Altri proventi e rimborsi	87.965,22	117.681,85	76.924,07	56.017,72
Contributi regionali o da altri Enti pubblici	403.733,89	473.195,41	400.163,33	446.767,71
Altri contributi	0,00	0,00	0,00	0,00
Contributo della Camera di Commercio	756.949,23	600.000,00	500.000,00	325.691,00
Totale ricavi correnti	1.748.919,60	1.332.760,54	1.084.126,90	945.141,15

	2014	2015	2016	2017
Costi	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi
Organi istituzionali	18.583,86	20.509,79	21.231,38	18.778,47
Personale	314.855,06	301.333,46	308.164,64	303.413,51
Funzionamento	75.707,37	84.640,13	56.094,31	75.013,21
Ammortamenti ed accantonamenti	2.144,87	306,34	233,66	142,00
Totale costi di struttura	411.291,16	406.789,72	385.723,99	397.347,19
Spese per progetti ed iniziative	1.324.648,27	859.500,38	689.154,24	541.775,13
Totale costi istituzionali	1.324.648,27	859.500,38	689.157,24	541.775,13
Totale costi correnti	1.735.939,43	1.266.290,10	1.074.878,23	939.122,32

	2014	2015	2016	2017
Determinazione disavanzo/avanzo economico d'esercizio	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi	Valori consuntivi
Proventi correnti	1.748.919,60	1.332.760,54	1.084.126,90	945.141,15
Oneri correnti	1.735.939,43	1.266.290,10	1.074.878,23	939.122,32
Risultato della gestione corrente	12.980,17	66.470,44	9.248,67	6.018,83
Proventi finanziari	106,27	11,99	11,61	11,66
Oneri finanziari	0,0	0,0	0,0	0,0
Risultato della gestione Finanziaria	106,27	11,99	11,61	11,66
Proventi straordinari	29.457,37	3.104,43	315,53	1.005,79
Oneri straordinari	12.639,26	5.579,09	1.194,00	689,00
Risultato della gestione straordinaria	16.818,11	-2.474,66	-878,47	316,79
Avanzo economico d'esercizio	29.904,55	64.007,77	8.381,81	6.347,28

2.3 I risultati raggiunti

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

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

Nelle successive sezioni del documento verrà dato conto in dettaglio del grado di attuazione della strategia delineata con la RPP 2017 e con il Piano della *performance* 2017-2019 e delle metriche utilizzate per misurarne i risultati raggiunti. In questo paragrafo riportiamo solo alcuni elementi di sintesi utili per valutare i risultati raggiunti nel 2017.

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



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

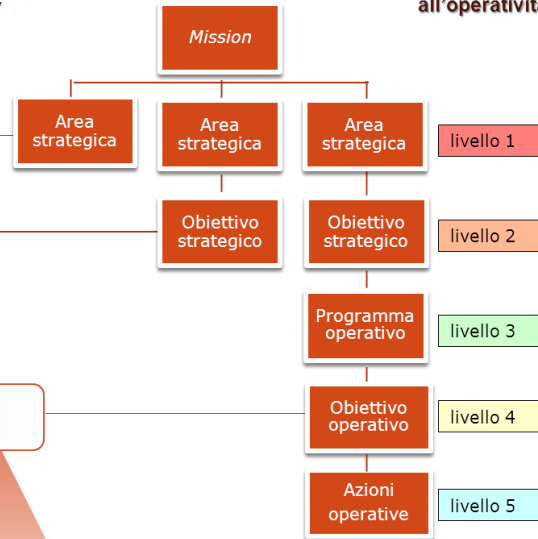
Il modello integrato di analisi della Performance

Gli ambiti di valutazione della Performance

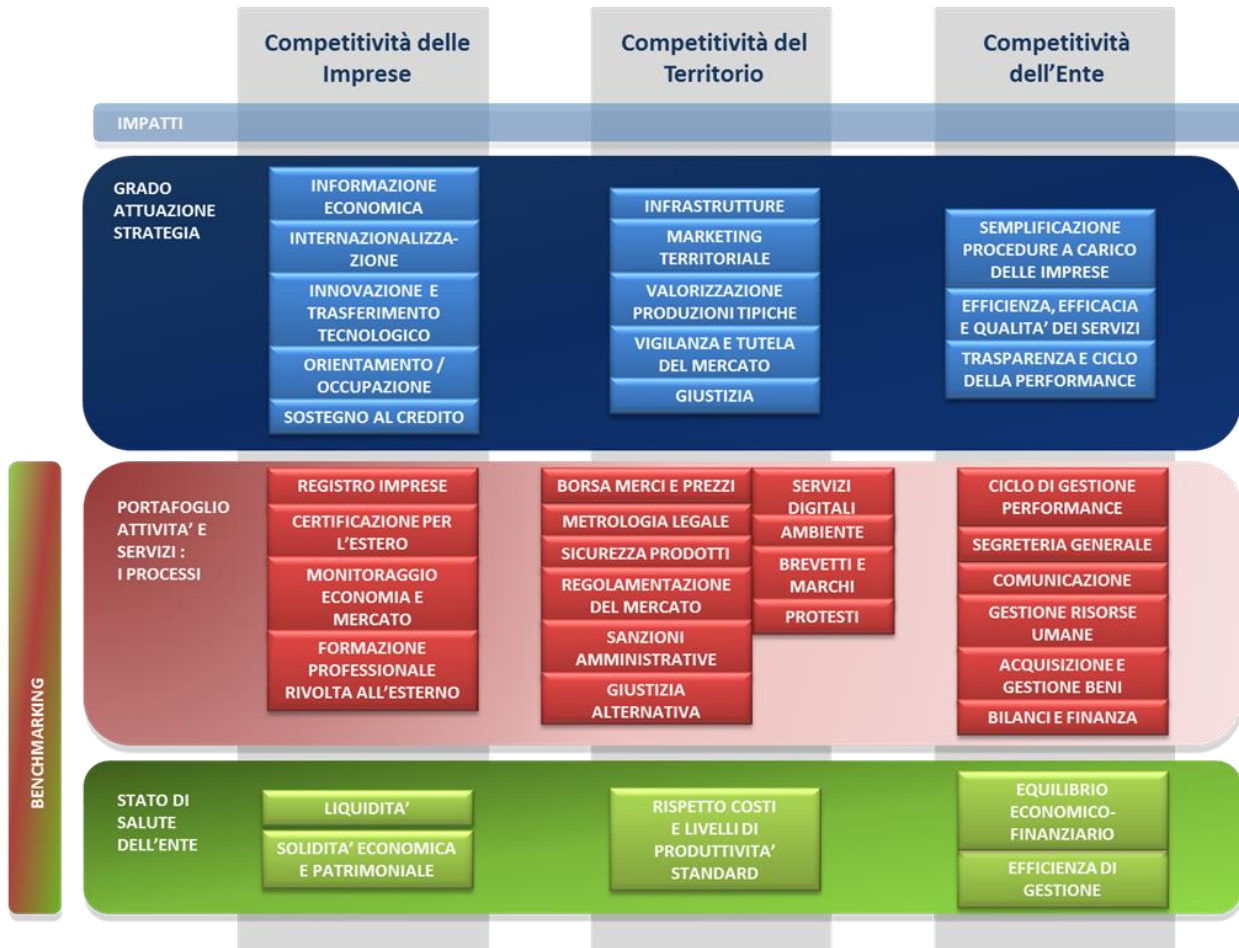
I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la performance.



L'Albero della Performance: Il cascading degli obiettivi dalla strategia all'operatività



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





Impatto realizzato nell'ambito delle aree strategiche

Indicatori proxy associati alle 3 Aree strategiche	Valore assoluto	Valore %
Indicatori con target raggiunto al 100%	9 ●	81,82 %
Indicatori con target raggiunto in misura > 90,00 %	2 ●	18,18 %
Indicatori con target non raggiunto	0 ●	0 %
Indicatori proxy totali associati alle Aree strategiche nel Piano della <i>performance</i> per il 1° anno (2016)	11	100,00 %



Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati

Obiettivi strategici	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi strategici con target 2017 raggiunti (<i>performance</i> > 95%)	11 ●	84,62 %
Obiettivi strategici con target 2017 raggiunti in misura inferiore a 95% e superiore a 60%	2 ●	15,38 %
Obiettivi strategici con target 2017 non raggiunti (<i>performance</i> < 60%) *	0 ●	0 %
Obiettivi strategici totali individuati nel Piano della <i>performance</i> per il 1° anno (2017)	13	100,00 %



Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi pianificati

Obiettivi operativi	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi operativi con target raggiunti in misura superiore al 95%	74 ●	98,67 %
Obiettivi operativi con target raggiunti in misura inferiore a 95% e superiore a 60%	1 ●	1,33 %
Obiettivi operativi con target non raggiunti	0 ●	0 %
Obiettivi operativi totali individuati nel Piano della <i>performance</i>	75	100,00 %



Stato di salute

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

Andamento delle risorse disponibili	A preventivo	A consuntivo	Risorse generate rispetto a quelle preventivate (%)
Proventi	14.593.304,41	13.901.725,44	-4,74 %

Andamento degli oneri sostenuti	A preventivo	A consuntivo	Oneri sostenuti rispetto a quelli preventivati (%)
Oneri per il personale	3.630.000,00	3.519.440,45	-3,05 %
Oneri per il funzionamento	4.483.394,92	3.856.145,40	-13,99 %
Ammortamenti e accantonamenti	3.255.014,00	3.313.249,25	+1,79 %

Andamento degli interventi promozionali	A preventivo	A consuntivo	% Interventi promozionali sostenuti rispetto a quelli preventivati
Interventi promozionali	3.380.954,77	2.448.734,71	-27,57 %

Risorse generate e oneri sostenuti nell'ambito delle diverse funzioni istituzionali	Funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale	Funzione B: Servizi di supporto	Funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del mercato	Funzione D: Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica
Proventi	7.581,72	8.036.296,85	4.578.258,73	373.934,25
Oneri per il personale	475.491,82	635.374,57	2.034.639,81	242.090,26
Oneri per il funzionamento	359.913,48	1.178.367,19	2.075.774,48	564.455,49
Ammortamenti e accantonamenti	55.148,31	2.652.997,38	40.648,08	564.455,49

2.4 Le criticità e le opportunità

Sono di seguito evidenziati da un lato le principali criticità riscontrate ed i risultati programmati nel Piano che non sono stati raggiunti, e, dall'altro, le opportunità in termini di obiettivi e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti per il sistema delle imprese del territorio, che si è deciso di sviluppare in corso d'anno. Non sono state adottate azioni nel nuovo Piano della *performance* direttamente conseguenti le criticità riscontrate nel 2017, ma valutate e rimodulate le criticità dipendenti da cause ostative esterne, di cui la Camera non detiene possibili leve di miglioramento.

In premessa è opportuno sottolineare il contesto di persistente incertezza nel quale ci si è trovati ad operare anche nel corso del 2017, a seguito dell'approvazione del D.Lgs. 219/2016, in attuazione della L. 7 agosto 2015, n. 124, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", in cui all'art. 10 era prevista la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e dei finanziamenti delle Camere di commercio, di fatto non ancora giunta a compimento. Il decreto di Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio emanato il 7 agosto 2017 ha infatti subito uno stop a seguito dalla sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017. Nonostante la mancata intesa con la Conferenza Stato-Regioni, il Decreto è stato firmato dal ministro Calenda il 16 febbraio 2018. A tutt'oggi, inoltre, si è ancora in attesa che il Ministero dello Sviluppo Economico con un ulteriore decreto ridefinisca i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali




Preso atto dei minori proventi da diritto annuale rideterminati dal DL n. 90/2014, "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito in Legge con modificazioni dall'art. 1, L. 11 agosto 2014, n. 114, in fase di pianificazione e programmazione (Preventivo 2017 e Piano della *performance* 2017-2019) si era necessariamente dovuto agire in modo estremamente prudentiale, riducendo, insieme con le risorse per i costi di struttura, anche quelle per gli interventi promozionali e gli investimenti strategici, attivando contestualmente nuove sinergie ed incrementando le collaborazioni già in essere con altri Enti e Istituzioni.

Nel corso dell'anno è stato possibile destinare altre risorse agli interventi economici per le imprese e valutare alcune opportunità, che hanno reso possibile lo sviluppo di ulteriori azioni e/o di incrementare i target precedentemente fissati quali obiettivi dell'Ente. In particolare, a seguito dell'autorizzazione concessa dal Ministro dello Sviluppo economico del 22 maggio 2017, è stato possibile attivare 4 progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale, inseriti nelle politiche strategiche nazionali, come la Digitalizzazione d'impresa (progetto "Punto impresa digitale") ed i "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", o condivisi con le Regioni, come il progetto "Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole" che si inserisce nella Strategia Regionale di Innovazione per la Smart Specialisation della Regione Emilia-Romagna, ed il progetto "Promozione turistica e culturale integrata e di qualità".

Al fine di allineare le risorse e quindi gli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della *Performance* 2017-2019 agli aggiornamenti della programmazione economica-finanziaria ed in relazione alle opportunità evidenziate nel corso del 2017, si è provveduto a variare le risorse originariamente associate agli obiettivi e ad aggiungere agli stessi ulteriori indicatori e target o ad incrementarne i target previsti.








Si evidenziano di seguito gli obiettivi, le azioni, gli indicatori ed i target oggetto di riprogrammazione nel corso del 2017, poste in essere al fine di superare le criticità e/o sviluppare le opportunità.




OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI – le criticità rilevate e la conseguente riprogrammazione






Obiettivo strategico	Criticità riscontrate	Obiettivi/azioni/indicatori/target interessato	Obiettivi/azioni/indicatori/target posti in essere
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Si è valutato che il numero dei documenti evasi/rilasciati dipendesse esclusivamente dalla domanda esterna degli stessi, sulla quale la Camera non ha leve dirette	3012.01.C1.51 – Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio Documenti a valere per l'estero evasi / rilasciati nell'anno Target >= 80.000 Consuntivo 2017 = 75.246 	Per il 2017 il target correlato al kpi è stato rimodulato da >= 80.000 a >= 74.000, nel 2018 il kpi non è stato riproposto; è stato confermato invece l'altro indicatore associato all'obiettivo: Rispetto dei tempi di evasione/rilascio delle richieste di documenti a valere per l'estero, su cui la Camera ha leve per intervenire e che rileva l'effettivo vantaggio realizzato a favore delle imprese
401 – Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: innovazione e trasferimento tecnologico	Si è valutato che sul numero di richieste di partecipazione ai corsi la Camera non avesse leve direttamente efficaci	4012.0208.D1.31 – Realizzazione progetto Crescere Imprenditori N. percorsi formativi realizzati Target >= 3 Consuntivo 2017 = 2 	il target correlato nel 2017 al kpi è stato rimodulato da >= 3 a >= 2 Nel 2018 il progetto non è stato riproposto
501 – Ridurre la difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi	Il D.Lgs 219/2016, nel ridefinire il perimetro delle funzioni camerali, ha eliminato alcune competenze, tra cui la possibilità di sostenere i Confidi mediante il conferimento di risorse da dedicarsi ad abbattimento tassi o a fondo rischi. Interventi eventualmente ammissibili sarebbero da ricondursi nell'ambito delle attività finanziabili in misura non superiore al 50% sulla base di sottoscrizione di accordi/convenzioni che regolino il 50% non coperto da risorse camerali.	5012.01.D1.34 – Sostenere finanziariamente programmi di sviluppo e creazione di nuova imprenditorialità Percentuale di utilizzo risorse stanziare per programmi di sostegno al credito Target =100% Consuntivo = SI 	Le risorse inizialmente previste in fase di aggiornamento di preventivo sono state azzerate. E' stato quindi modificato il piano di azione, con l'inserimento di 2 nuove azioni: 5012.0100.D1.34 – Verifiche e approfondimenti circa la possibilità di mantenere la funzione di sostegno al credito senza l'eventuale tramite dei Confidi 5012.0101.D1.34 – Gestione attività contributi in conto interessi alle imprese che accedono a finanziamenti bancari mediante consorzi fidi relativi ad anni precedenti E' stato sostituito l'indicatore inizialmente selezionato per l'obiettivo con: Realizzazione iniziative descritte nel piano di azione Target =SI
701 – Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	Una diversa scelta organizzativa, in relazione anche alle risorse interne sempre più scarse, ha favorito la decisione di posticipare al 2018 l'azione descritta	7012.0104.C2.42 - Predisposizione ed emissione ruolo relativo ai verbali non pagati del periodo agosto 2014 - dicembre 2015 Realizzazione progetto / azione Target =SI	L'azione è stata riprogrammata nel 2018, limitatamente ai verbali non pagati nel periodo 2014. I verbali emessi nell'anno 2015 verranno messi a ruolo nel 2019.



OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI – le opportunità emerse in termini di nuovi obiettivi/azioni e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti per la collettività e la conseguente riprogrammazione









Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
101 – Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 1011.0204.D1.11 – Indagine congiunturale sulle imprese in collaborazione con le Associazioni Risorse: +20.000 €	1011.02.D1.11 – Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	INSERIMENTO NUOVA AZIONE FINANZIATA E RELATIVO INDICATORE E TARGET Realizzazione progetto/azione Target: >= SI Consuntivo = SI
	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 1011.0303.D1.11 – Collaborazione con Comitato Amici Edmondo Berselli per la realizzazione di eventi di natura economica Risorse: +3.000 €	1011.03.D1.11 – Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	INSERIMENTO NUOVA AZIONE FINANZIATA E RELATIVO INDICATORE E TARGET Realizzazione progetto/azione Target: >= SI Consuntivo = SI
	Valutazione utilità e possibilità incremento risultati senza costi aggiuntivi significativi	1012.03.C1.13 - 1012.03.C1.13 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio N. posizioni esaminate Target: >= 650	INCREMENTO TARGET Target: >= +50 = 700 Consuntivo = 1.093
	Possibilità incremento risultati senza costi aggiuntivi. I dipendenti, dopo avere partecipato ad un corso formativo, diventavano essi stessi - per colleghi e talvolta imprese – formatori. Il nuovo target è stato però sopravvalutato	1012.06.C1.17 – Realizzare eventi formativi /informativi, al fine di ridurre sospensioni e rilavorazioni ed accelerare l'iscrizione di dati/atti di cui alle istanze presentate Pubblicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale Target: >= 90 Corsi / workshop realizzati nell'anno Target: >= 15	INCREMENTO TARGET Target: >= +10 = 100 Consuntivo = 102 Target: >= +1 = 16 Consuntivo = 15
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni non inizialmente valutate da parte dell'Azienda speciale Promec, in considerazione della prevista costituzione di una newco, nella quale avrebbe dovuto confluire	3011.02.D1.33 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese Eventi fieristici, missioni in e missioni out realizzate nell'anno per coinvolgere le imprese nel processo di internazionalizzazione Target: >= 14 Partecipanti mostre/fiere/incontri B2B (commercio interno) Target: >= 120	INCREMENTO TARGET Target: >= +4 = 18 Consuntivo = 29 Target: >= +50 = 170 Consuntivo = 470






Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni non inizialmente valutate da parte dell'Azienda speciale Promec, in considerazione della prevista costituzione di una newco, nella quale avrebbe dovuto confluire	3011.03.D1.33 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione Grado di coinvolgimento delle imprese, del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione per l'internazionalizzazione Target: >= 3,2	INCREMENTO TARGET Target: >= +3 = 6,2 Consuntivo = 11,12 
		3011.0301.D1.33 - Formazione per l'internazionalizzazione Corsi / workshop realizzati nell'anno Target: >= 6 Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno Target: >= 110	INCREMENTO TARGET Target: >= +6 = 12 Consuntivo = 25  Target: >= +170 = 280 Consuntivo = 401 
		3011.0302.D1.33 - Formazione tecnica Corsi / workshop realizzati nell'anno Target: >= 15 Partecipanti ai corsi / workshop realizzati nell'anno Target: >= 110	Target: >= +5 = 20 Consuntivo = 30  Target: >= +120 = 230 Consuntivo = 335 
	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 3011.04.D1.33 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI Risorse: +180.000 €		INSERIMENTO NUOVO KPI E RELATIVO TARGET Numero imprese beneficiarie del contributo erogato dalla Camera Target: >= 130 Consuntivo = 128 
	Decreto MISE 22 maggio 2017 di autorizzazione al finanziamento nuovi progetti/azioni: 3011.05.D1.33 – Internazionalizzazione Risorse: +81.787 € 3011.0501.D1.33 - Creazione ed avvio dell'Osservatorio Internazionale 3011.0502.D1.33 - Creazione ed avvio del Laboratorio per l'Internazionalizzazione		INSERIMENTO NUOVO OBIETTIVO FINANZIATO CON INCREMENTO 20% DEL DIRITTO ANNUALE, RELATIVE AZIONI, KPI E TARGET Realizzazione progetto/azione Target: >= SI Consuntivo = SI 

Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
401 – Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: innovazione e trasferimento tecnologico	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 4011.0206.D1.32 - Potenziamento Laboratorio Democenter-SIPE di Mirandola Risorse: +50.000 € 4011.0207.D1.32 - Consolidamento attività delle imprese colpite dal sisma del 2012, mediante studi di fattibilità redatti anche dal Tecnopolo di Mirandola Risorse: +200.000 €	4011.02.D1.32 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico Imprese coinvolte in programmi di innovazione tecnologica partecipati dalla Camera di commercio nell'anno Target: >= 450	INSERIMENTO NUOVE AZIONI FINANZIATE ED INCREMENTO TARGET DELL'OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDONO Target: >= +20 = 470 Consuntivo = 518 
	Valutazione possibilità incremento risultati senza costi aggiuntivi significativi	4011.03.D1.35 - Sviluppare le competenze digitali nei sistemi produttivi del territorio, sostenendo la domanda del territorio e stimolando progetti di infrastrutturazione Eventi formativi e informativi (eccellenza come leva competitiva) Target: >= 1	INCREMENTO TARGET Target: >= +5 = 6 Consuntivo = 6 
	Decreto MISE 22 maggio 2017 di autorizzazione al finanziamento nuovi progetti/azioni: 4011.04.D1.32 – Punto Impresa Digitale (PID) Risorse: +603.850 € 4011.0401.D1.32 - - Formazione specialistica per il personale camerale 4011.0402.D1.32 - Selezione e formazione digital promoter e mentor 4011.0403.D1.32 - Progettazione e realizzazione servizi di base 4011.0404.D1.32 - Organizzazione campagne di comunicazione del network ed eventi 4011.0405.D1.33 - Sportello informativo per le imprese 4011.0406.D1.34 - Gestione voucher a favore delle imprese		INSERIMENTO NUOVO OBIETTIVO FINANZIATO CON INCREMENTO 20% DEL DIRITTO ANNUALE, RELATIVE AZIONI, KPI E TARGET N. ore formative partecipate alle iniziative descritte Target: >= 120 Consuntivo = 152 

Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
401 – Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: innovazione e trasferimento tecnologico	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 4012.0104.D1.21 – Progetto Coop4Welfare: creazione rete di cooperative multisettoriali per sensibilizzare all'erogazione di servizi di welfare Risorse: +12.500 €	4012.01.D1.21 – Diffondere la cultura d'impresa	INSERIMENTO NUOVA AZIONE FINANZIATA E RELATIVO INDICATORE E TARGET Realizzazione progetto/azione Target: >= SI Consuntivo = SI 
	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 4012.0501.D1.31 - Supporto al Comitato per l'Imprenditoria femminile Risorse: +5.000 €	4012.05.D1.31 – Sviluppare l'imprenditoria femminile e giovanile N. iniziative realizzate Target: >= 1	INCREMENTO TARGET OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDE L'AZIONE FINANZIATA Target: >= +4 = 5 Consuntivo = 6 
402 – Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi	4022.0102.D1.22 - L'estate in alternanza (originariamente denominato Lavoro Estivo Guidato)	INSERIMENTO INDICATORE DI DETTAGLIO E RELATIVO TARGET Numero studenti coinvolti Target: >= 300 Consuntivo = 318 
	Possibilità sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi 4022.0204.D1.22 - Progetto formativo in carcere per reinserimento detenuti nel mondo del lavoro	4022.02.D1.22 – Orientare al lavoro, mediante specifiche iniziative di inserimento	INSERIMENTO NUOVA AZIONE E NUOVO INDICATORE E TARGET PER OBIETTIVO DA CUI DISCENDE Numero partecipanti alle iniziative descritte Target: >= 50 Consuntivo = 52 
	Decreto MISE 22 maggio 2017 di autorizzazione al finanziamento nuovi progetti/azioni: 4022.03.D1.22 – Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni Risorse: +147.081,77 €		INSERIMENTO NUOVO OBIETTIVO FINANZIATO CON INCREMENTO 20% DEL DIRITTO ANNUALE, RELATIVE AZIONI, KPI E TARGET Grado raggiungimento risultati delle azioni collegate (media ponderata degli indicatori associati) Target: >= 98% Consuntivo = 100% 

Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
402 – Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	<p>Decreto MISE 22 maggio 2017 di autorizzazione al finanziamento nuovi progetti/azioni:</p> <p>4022.0301.D1.22 - Formazione specialistica per il personale camerale</p> <p>4022.0302.D1.22 - Gestione voucher a favore delle imprese che accolgono studenti in alternanza</p> <p>4022.0303.D1.22 - Sportello informativo per le imprese</p> <p>4022.0304.D1.22 - Presentazione richiesta regime particolare di autorizzazione per l'intermediazione domanda offerta di lavoro</p>		<p>INSERIMENTO NUOVE AZIONI, KPI E TARGET DEL PROGETTO FINANZIATO CON L'INCREMENTO DEL 20% DEL DIRITTO ANNUALE</p> <p>N. ore formative partecipate alle iniziative descritte Target: >= 250 Consuntivo = 287 </p> <p>N. imprese iscritte al RASL Target: >= 90 Consuntivo = 260 </p> <p>Realizzazione progetto / azione Target: >= SI Consuntivo = SI </p>
601 – Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	<p>Finanziamento nuovi progetti/azioni:</p> <p>6011.0105.D1.35 - Collaborazione con il Comune di Modena per il progetto Varchi nel tempo fra archeologia e Street Art 3D</p> <p>Risorse: +5.000 €</p>	6011.01.D1.35 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	<p>INSERIMENTO NUOVA AZIONE FINANZIATA E RELATIVO INDICATORE E TARGET</p> <p>Realizzazione progetto / azione Target: >= SI Consuntivo = SI </p>
	<p>Decreto MISE 22 maggio 2017 di autorizzazione al finanziamento nuovi progetti/azioni:</p> <p>6011.03.D1.35 – Progetto di promo-commercializzazione turistica in Emilia-Romagna</p> <p>Risorse: +171.736 €</p> <p>6011.0301.D1.35 - Partecipazione alla progettazione e condivisione strategie di promo-commercializzazione turistica regionale</p>		<p>INSERIMENTO NUOVO OBIETTIVO FINANZIATO CON INCREMENTO 20% DEL DIRITTO ANNUALE, RELATIVA AZIONE, KPI E TARGET</p> <p>Realizzazione progetto / azione Target: >= SI Consuntivo = SI </p>

Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
602 – Favorire la conoscenza del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 6021.0201.D1.35 – Il sostegno ai prodotti del marchio collettivo camerale “Tradizione e Sapori” Risorse: + 15.000	6021.02.D1.35 – Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazione d’origine N. iniziative partecipate dalla Camera Target: >= 10	INCREMENTO TARGET OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDE L’AZIONE FINANZIATA Target: >= +40 = 50 Consuntivo = 52 
	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni non inizialmente valutate da parte dell’Azienda speciale Promec, in considerazione della prevista costituzione di una newco, nella quale avrebbe dovuto confluire	6021.03.D1.35 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari Buyers stranieri coinvolti (incoming) Target: >= 45 Imprese coinvolte nel progetto Target: >= 40	INCREMENTO TARGET Target: >= +185 = 230 Consuntivo = 286  Target: >= +90 = 130 Consuntivo = 135 
	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 6022.0103.D1.35 - Mostra Scaglietti Motor Gallery Comune di Modena Risorse: + 10.000	6022.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del brand "Modena" Numero visitatori degli eventi fieristici e culturali partecipati dalla Camera di commercio nell'anno Target: >= 100.000	INSERIMENTO NUOVA AZIONE FINANZIATA ED INCREMENTO TARGET DELL’OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDE Target: >= +40.000= 140.000 Consuntivo = 155.527 
	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni non inizialmente valutate da parte dell’Azienda speciale Promec, in considerazione della prevista costituzione di una newco, nella quale avrebbe dovuto confluire	6022.02.D1.35 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto "Carpi Fashion" Imprese coinvolte nel progetto Target: >= 45 6022.0204.D1.35 - Partecipazione a Fiere Internazionali N. Eventi fieristici partecipati Target: >= 3	INCREMENTO TARGET Target: >= +20 = 65 Consuntivo = 85  Target: >= +1 = 4 Consuntivo = 6 
801 – Semplificare le procedure a carico delle imprese	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi	8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell’invio dei provvedimenti del RI mediante l’utilizzo della PEC Comunicazioni del RI effettuate mediante PEC ad imprese e ad altre Amministrazioni Target: >= 1.200	INCREMENTO TARGET Target: >= +800 = 2.000 Consuntivo = 3.247 
	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi	8011.04.C1.18 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti N. sessioni d'esame agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti Target: >= 4	INCREMENTO TARGET Target: >= +3 = 7 Consuntivo = 8 




Obiettivo Strategico	Opportunità considerate	Obiettivi/azioni/indicatori/target oggetto di una ripianificazione	Obiettivi/azioni/indicatori/target aggiornati e consuntivi
802 – Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 8021.0101.A2.12 – Adesione ad associazioni, fondazioni, organismi individuati come strategici Risorse: + 25.000	8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione Partnership istituzionali in essere (accordi quadro, convenzioni, partecipazioni,...) Target: >= 30	INCREMENTO TARGET OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDE L'AZIONE FINANZIATA Target: >= +1 = 31 Consuntivo = 35 
	Finanziamento nuovi progetti/azioni: 8021.0207.A1.12 - Contributo di solidarietà per il terremoto del Centro Italia Risorse: + 33.000,00	8021.02.A2.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale Progetti realizzati su proposta ed in collaborazione con Organismi del sistema camerale Target: >= 3	INCREMENTO TARGET OBIETTIVO OPERATIVO DA CUI DISCENDE L'AZIONE FINANZIATA Target: >= +5 = 8 Consuntivo = 9 
	Possibilità incremento risultati, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi	8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP, MEPA e altre piattaforme telematiche Contratti per forniture / servizi sottoscritti Target: >= 15	INCREMENTO TARGET Target: >= +10 = 25 Consuntivo = 47 
	Possibilità incremento efficienza, mediante sviluppo nuove progettualità/azioni, senza costi aggiuntivi significativi	8024.0109.B3.21 - Garantire lo standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive Target: >= 80% Tempo medio di pagamento delle fatture passive Target: <= 25	INCREMENTO TARGET Target: >= +5% = 85% Consuntivo = 95,04%  Target: <= -5 = 20 Consuntivo = 12,96 

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

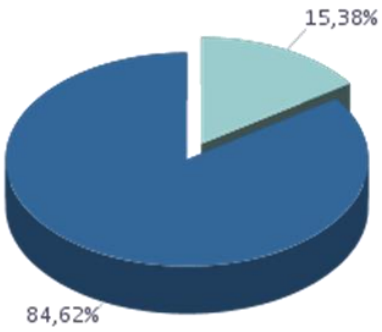
3.1 Albero della performance

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

Aree Strategiche (A.S.)		Obiettivi Strategici (O.S.)				Obiettivi Operativi (O.O.)				
Denominazione	Performance Aree Strategiche	Codice O.S.	Performance O.S.	Livello di assorbimento risorse promozionali dedicate a O.S.	Numero O.O. discendenti da ciascun O.S.	Performance Obiettivi Operativi				
1 - Competitività delle Imprese	95,58%	101	100,00%	100,00%	12	12				
		301	100,00%	84,45%	5	4	1			
		401	75,42%	52,42%	9	9				
		402	100,00%	64,95%	3	3				
		501	100,00%	nessuna risorsa	1	1				
2 - Competitività del Territorio	100,00%	600	100,00%	nessuna risorsa	1	1				
		601	100,00%	61,44%	3	3				
		602	100,00%	99,93%	5	5				
		701	100,00%	100,00%	8	8				
		702	81,51%	nessuna risorsa	2	2				
3 - Competitività dell'Ente	100,00%	801	100,00%	nessuna risorsa	4	4				
		802	100,00%	85,60%	12	12				
		803	100,00%	nessuna risorsa	10	10				
TOTALI	98,53%	13	96,69%	72,43%	75	74	1	0	0	0

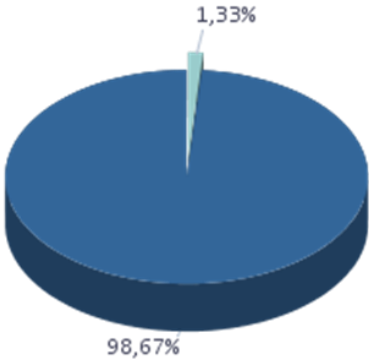
-  Performance >= 95%
-  Performance compresa tra 60% e 95%
-  Performance <= 60%

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati			
N° Obiettivi Strategici con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Strategici con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
11	2	95,00%	13



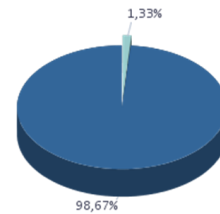
■ Obiettivi Strategici non raggiunti ■ Obiettivi Strategici raggiunti

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati			
N° Obiettivi Operativi con target raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
74	1	95,00%	75



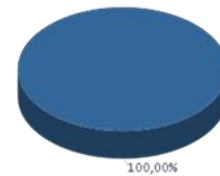
■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati Area Strategica 1 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE			
N° Obiettivi Operativi con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
29	1	95%	30



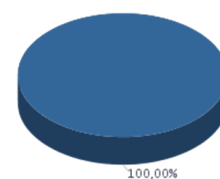
■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati Area Strategica 2 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
N° Obiettivi Operativi con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
19	0	95%	19



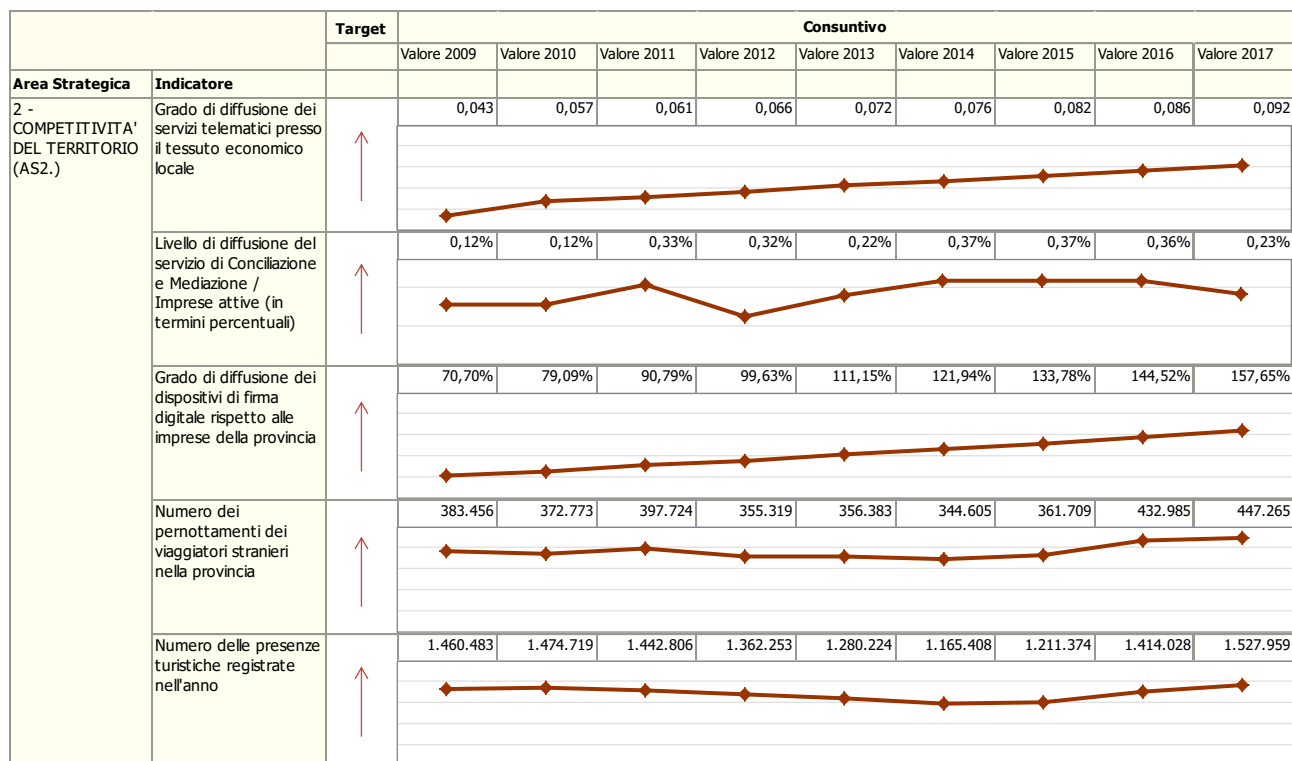
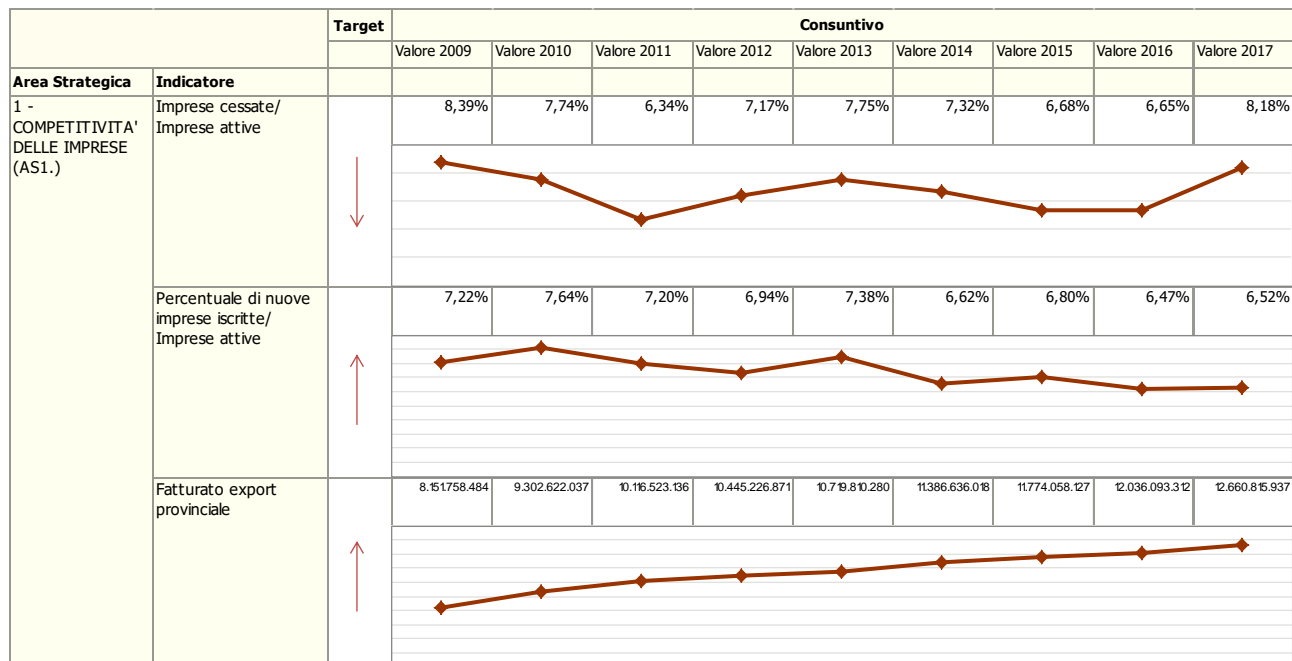
■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati Area Strategica 3 COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
N° Obiettivi Operativi con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Operativi con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
26	0	95%	26



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

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



Si segnala che i dati del 2017 relativi al turismo sono dati provvisori, in fase di validazione da parte dell'ISTAT

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




3.2 Obiettivi strategici




In linea con quanto già esposto nella Relazione Previsionale e Programmatica 2018 (che monitora, nel corso dell'anno precedente quello a cui si riferisce, l'andamento degli obiettivi in essere) e soprattutto nella Relazione sui risultati 2017, si evidenzia di seguito il grado di attuazione della strategia delineata con la RPP 2017, misurato mediante gli indicatori associati ai diversi livelli dell'albero della *performance*.

Nelle tabelle che seguono sono rappresentati e valorizzati gli indicatori selezionati per misurare i vari ambiti di valutazione, il peso a ciascuno di essi attribuito, il valore di riferimento che si prevedeva di raggiungere nel 2017 (target), il valore effettivamente raggiunto nel 2017 (consuntivo), la *performance* realizzata - il rapporto cioè tra consuntivo e target -, in relazione a ciascun indicatore e all'intero obiettivo. Le tabelle di dettaglio sono precedute da schemi di sintesi.

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

Nel Piano della *performance* relativo al triennio 2017-2019 sono stati utilizzati alcuni indicatori, non ancora di *outcome*, ma di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili - come valori di riferimento nel medio-lungo termine - ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati.

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

Area Strategica	Performance	
	Valore	Valutazione
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1.)	95,58 %	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2.)	100,00 %	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)	100,00 %	

Obiettivi	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1)						95,58%
	Imprese cessate/ Imprese attive	0,33	<= 7,50%	8,18%	90,89%	
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,33	>= 6,80%	6,52%	95,84%	
	Variazione % rispetto allo stato dell'export provinciale	0,33	>= 1,20%	5,19%	100,00%	

Obiettivi	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2)						100,00%
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	0,50	>= 145,00%	157,65%	100,00%	
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>= 9,00%	9,24%	100,00%	

Obiettivi	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)					100,00%
Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<= 18,00	12,96	100,00%	
Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,20	>= 90,00%	95,04%	100,00%	
Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	0,15	>= 275,00%	504,78%	100,00%	
Indice di liquidità (quick ratio)	0,15	>= 210,00%	463,95%	100,00%	
Margine di struttura secondario	0,15	>= 137,00%	203,08%	100,00%	
Margine di struttura primario	0,15	>= 134,00%	184,04%	100,00%	

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

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

	Performance Obiettivi	
	Valore	Valutazione
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		
101 - Incrementare disponibilità dell'informazione economica e previsionale, quale garanzia di equilibrio del mercato	100,00 %	
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	100,00 %	
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico	75,42 %	
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	100,00 %	
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi	100,00 %	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	100,00 %	
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	100,00 %	
602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	100,00 %	
701 - Incrementare l'attrattività territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	100,00 %	
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia	81,51 %	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
801 - Semplificare le procedure a carico delle imprese	100,00 %	
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	100,00 %	
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della <i>performance</i> , per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	100,00 %	

1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
101 - Incrementare la Disponibilità dell'informazione economica e previsionale, quale garanzia di equilibrio del mercato	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)	50,00	>=	100,00%	107,50%	100,00%
	Pubblicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	50,00	>=	350	586	100,00%
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Fatturato export provinciale	50,00	>=	11.900.000.000€	12.660.815.937€	100,00%
	Imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nell'anno	50,00	>=	450	832	100,00%
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico						75,42%
	Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	25,00	>=	1,75%	1,57%	89,59%
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	25,00	>=	6,80%	6,52%	95,84%
	Variazione percentuale rispetto all'anno precedente del numero di start-up innovative iscritte nel Registro Imprese	25,00	>=	8,00%	1,30%	16,23%
	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione professionale	25,00	>=	7,00%	15,20%	100,00%
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro						100,00%
	N. studenti coinvolti nelle iniziative Orientamedie, nelle Lezioni ad hoc rivolte agli studenti e al Lavoro Estivo Guidato nell'anno n	100,00	>=	750	1.278	100,00%
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi						100,00%
	Protesti / Imprese attive	50,00	<=	9,00%	6,71%	100,00%
	Fallimenti/ Imprese attive	50,00	<=	0,28%	0,27%	100,00%

2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio						100,00%
	Numero Istituzioni e altri soggetti coinvolti nell'anno dalla Camera di Commercio per azioni comuni	100,00	>=	4	4	100,00%
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale						100,00%
	Presenze turistiche registrate	50,00	>=	1.180.000	1.527.959	100,00%
	Numero presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno	50,00	>=	350.000	447.265	100,00%
602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico						100,00%
	Imprese agroalimentari con certificazione Tradizione e Sapori (dato stock)	50,00	>=	270	286	100,00%
	Prodotti tutelati dal marchio camerale Tradizione e Sapori	50,00	>=	25	25	100,00%
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato						100,00%
	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	20,00	>=	85,00%	99,98%	100,00%
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	20,00	<=	4,00	1,37	100,00%
	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	20,00	>=	98,00%	99,26%	100,00%
	Aggiornamenti dei listini prezzi pubblicati sul sito o portale dedicato	20,00	>=	750	814	100,00%
	Diffusione delle visite metrologiche di controllo e di vigilanza sui prodotti effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	20,00	>=	2,70%	2,77%	100,00%
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia						81,51%
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione (in termini percentuali)	50,00	>=	0,37%	0,23%	63,02%
	Tempi medi di avvio delle mediazioni (nomina mediatore e convocazione delle parti)	50,00	>=	5,00	3,63	100,00%

3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE

Obiettivo strategico	Indicatore	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese						100,00%
	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	50,00	>=	6.500	7.456	100,00%
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	50,00	>=	8,50%	9,24%	100,00%
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello						100,00%
	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	25,00	<=	18,00	12,96	100,00%
	Completamento fase di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati nell'anno sulla base degli indicatori di processo Pareto e la mappatura dei processi camerali validata	25,00	=	100,00	100,00	100,00%
	Completamento fase di analisi dei trend camerali e del benchmarking di costi, produttività e qualità dei servizi erogati (fonte: dati pubblicati indicatori Pareto)	25,00	=	100,00	100,00	100,00%
	Completamento fase di analisi e individuazione elementi e valori al fine di definire i livelli standard di servizio programmati	25,00	=	100,00	100,00	100,00%
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della <i>performance</i> , per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa						100,00%
	Grado di utilizzo delle risorse stanziata a budget per le iniziative promozionali	40,00	>=	90,00%	91,23% (*)	100,00%
	N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno	30,00	>=	3	3	100,00%
	Grado di coinvolgimento delle risorse camerali coinvolte nel processo di Pianificazione e programmazione	30,00	>=	25,00%	26,56%	100,00%

(*) Le risorse promozionali stanziata a budget 2017 sono state qui neutralizzate dalle risorse rinviate al 2018 mediante rilevazione di apposito risconto passivo, come da indicazioni della nota MISE 5 dicembre 2017 "Preventivo economico 2018 - Indicazioni operative relative alle funzioni istituzionali e alle operazioni di gestione connesse all'incremento delle misure del diritto annuale di cui al Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 22 maggio 2017".

Nell'allegato n. 2 si dà conto più in dettaglio del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti per il 2017 nel Piano della *performance* 2017-2019 ai vari livelli.

L'assorbimento delle risorse promozionali sugli obiettivi strategici definiti nella RPP 2017

La tabella che segue riporta i valori economici di tipo promozionale stanziati nel bilancio 2017, al lordo ed al netto dei valori riscontati sul 2018, ed il relativo grado di assorbimento, il cui indicatore era stato espressamente previsto nel Piano della *performance* :

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

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

AS1 – COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	Valutazione	% Utilizzo al netto risconto	Valutazione
1	COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	1.130.000,00	2.346.218,77	1.548.667,92	66,01%		66,01%	
	101 INFORMAZIONE ECONOMICA	0,00	23.000,00	23.000,00	100,00%		100,00%	
	301 INTERNAZIONALIZZAZIONE	600.000,00	861.787,00	727.806,94	84,45%		84,45%	
	401 SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	330.000,00	1.207.995,15	633.247,09	52,42%		90,74%	
	402 ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE	100.000,00	253.436,62	164.613,89	64,95%		90,91%	
	501 SOSTEGNO AL CREDITO	100.000,00	0,00	0,00				
AS2 – COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo		% Utilizzo al netto risconto	
2	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	550.000,00	896.736,00	781.935,49	87,20%		87,20%	
	600 INFRASTRUTTURE	0,00	0,00	0,00				
	601 MARKETING TERRITORIALE	110.000,00	296.736,00	182.326,50	61,44%		100,00%	
	602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE	440.000,00	590.000,00	589.608,99	99,93%		99,93%	
	701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%		100,00%	
	702 GIUSTIZIA	0,00	0,00	0,00				
AS3 – COMPETITIVITA' DELL'ENTE		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo		% Utilizzo al netto risconto	
3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%		85,60%	
	801 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI	0,00	0,00	0,00				
	802 EFFICACIA ED EFFICIENZA	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%		85,60%	
	803 ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE	0,00	0,00	0,00				
	INTERVENTI PROMOZIONALI 2017	1.760.000,00	3.380.954,77	2.448.734,71	72,43%		91,23%	
		Budget Iniziale progetti +20% D.A.	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo		% Utilizzo al netto risconto	
	30110501 INTERNAZIONALIZZAZIONE	81.787,00	116.096,00	116.096,00	100,00%		100,00%	
	40110401 PUNTO IMPRESA DIGITALE	603.850,00	603.850,00	90.272,02	14,95%		96,30%	
	40220301 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	147.081,77	147.081,77	74.706,96	50,79%		99,98%	
	60110301 TURISMO	171.736,00	171.736,00	57.326,50	33,38%		100,00%	
	INTERVENTI PROMOZIONALI 2017 FINANZIATI DALL'INCREMENTO DEL 20% DI DIRITTO ANNUALE	1.004.454,77	1.038.763,77	338.401,48	32,58%		98,98%	

E' evidente quanto abbia inciso sul livello di assorbimento delle risorse promozionali del 2017 la gestione dei progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale.

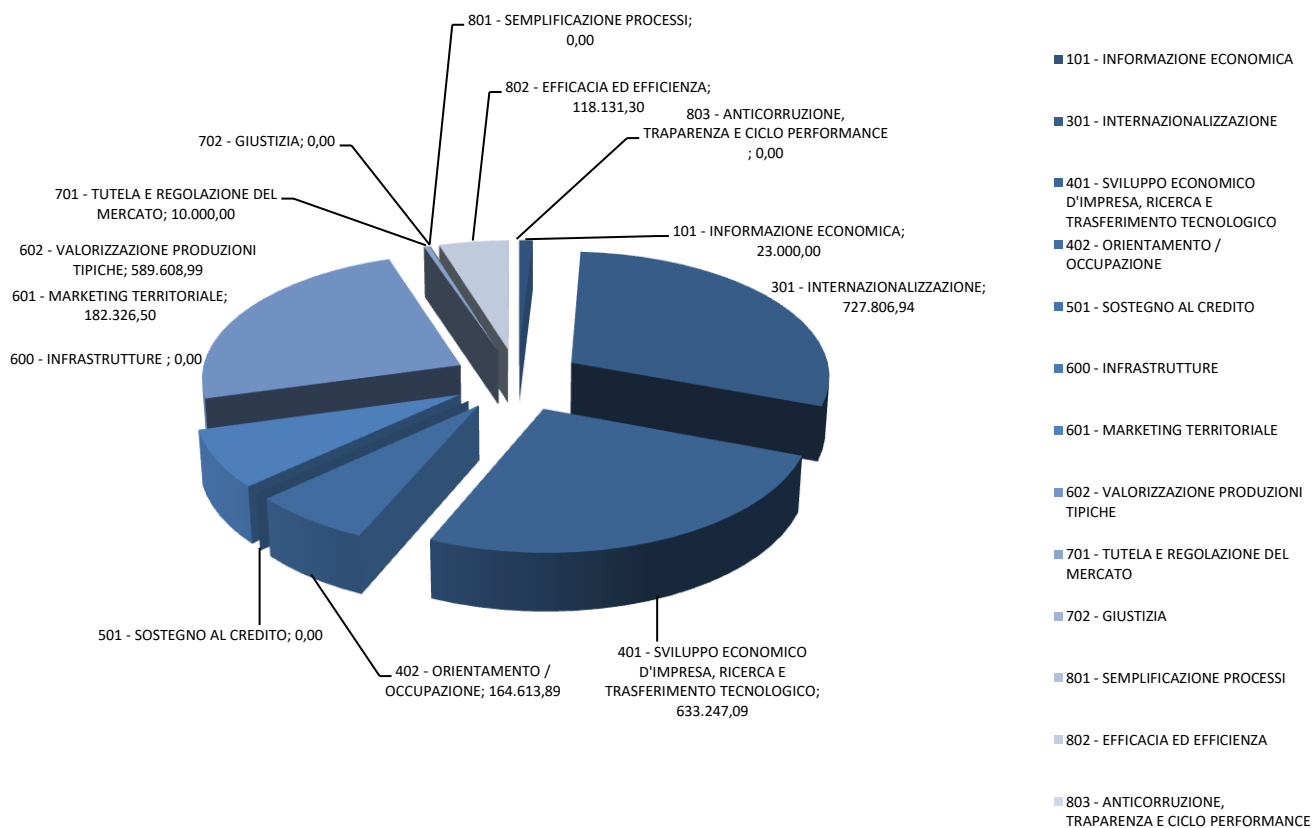
Gli stessi infatti, avviati solo a seguito della relativa autorizzazione, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 22 maggio 2017, hanno visto il rinvio al 2018 di più della metà delle attività da realizzarsi (e delle relative risorse, pari a 696.879,05 €) e determinato il reindirizzamento di alcuni interventi promozionali, le cui risorse erano in parte già state previste a budget, sviluppati poi e finanziati nell'alveo dei progetti medesimi.

Se ne dà conto in dettaglio nei prospetti che seguono.

PROGETTI AUTORIZZATI EX ART. 18, COMMA 10, L.219/2016	COSTI INTERNI	SPESE GENERALI	COSTI ESTERNI	VOUCHER	COSTO TOTALE PROGETTO	PROVENTO NETTO STIMATO
Punto Impresa Digitale	112.500,00	26.495,00	303.850,00	300.000,00	742.845,00	742.845,00
Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	62.480,50	5.887,73	22.073,03	125.008,74	215.450,00	215.450,00
Internazionalizzazione delle imprese Emiliano-romagnole	34.309,00	2.859,00	81.787,00		118.955,00	118.955,00
Promozione turistica e culturale integrata e di qualità			171.736,00		171.736,00	171.736,00
VALORI TOTALI	209.289,50	35.241,73	579.446,03	425.008,74	1.248.986,00	1.248.986,00
	Avanzo di bilancio 244.531,23		Interventi economici 1.004.454,77		Diritto Annuale 1.248.986,00	

PROGETTI AUTORIZZATI EX ART. 18, COMMA 10, L.219/2016	Risorse autorizzate come Interventi economici 2017	Risorse utilizzate nel 2017	Risorse rinviate al 2018
Punto Impresa Digitale	603.850,00	90.272,02	510.112,07
Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	147.081,77	74.706,96	72.357,48
Internazionalizzazione delle imprese Emiliano-romagnole	81.787,00	116.096,00	0,00
Promozione turistica e culturale integrata e di qualità	171.736,00	57.326,50	114.409,50
VALORI TOTALI	1.004.454,77	338.401,48	696.879,05

Risorse promozionali





3.3 Obiettivi e piani operativi

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

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

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

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

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

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

Si segnala da ultimo che il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019 è stato approvato il 30.01.2017 e che, anche nel 2017, sono stati previsti nel Piano della *performance* 2017-2019 specifici obiettivi strategici sia relativi alla prevenzione della corruzione/trasparenza, che in relazione agli standard di qualità dei servizi, di cui si dà più dettagliatamente conto nei paragrafi 3.4 "Obiettivi individuali" e 6.2 "Punti di forza e di debolezza".

AS1 – COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo	
1	COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	1.130.000,00	2.346.218,77	1.548.667,92	66,01%
101	INFORMAZIONE ECONOMICA	0,00	23.000,00	23.000,00	100,00%
1011	L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi	0,00	23.000,00	23.000,00	100,00%
1012	Qualità e tempestività informazioni del Registro Imprese	0,00	0,00	0,00	
301	INTERNAZIONALIZZAZIONE	600.000,00	861.787,00	727.806,94	84,45%
3011	Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali	600.000,00	861.787,00	727.806,94	84,45%
3012	Certificazione per il commercio con l'estero	0,00	0,00	0,00	
401	SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	330.000,00	1.207.995,15	633.247,09	52,42%
4011	Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica	230.000,00	1.083.850,00	520.272,02	48,00%
4012	Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	10.000,00	41.160,00	31.160,00	75,70%
4013	Sicurezza del contesto economico	90.000,00	82.985,15	81.815,07	98,59%
402	ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE	100.000,00	253.436,62	164.613,89	64,95%
4021	Formazione dei giovani e orientamento al lavoro	20.000,00	20.000,00	19.125,00	95,63%
4022	Accompagnamento e orientamento al lavoro	80.000,00	233.436,62	145.488,89	62,32%
501	SOSTEGNO AL CREDITO	100.000,00	0,00	0,00	

101 - Informazione economica

101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	101.1 - Disponibilità e tempestività dell'informazione economica	1011.01.D1.11 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%
		1011.02.D1.11 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%
		1011.03.D1.11 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%
		1011.04.D1.13 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%
		1011.05.D1.12 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	100,00%
		1011.07.D1.12 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%
	101.2 - Miglioramento qualità e tempestività informazione del Registro delle Imprese	1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese previste normativamente	100,00%
		1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%
		1012.03.C1.13 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio	100,00%
		1012.04.C1.14 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità	100,00%
		1012.05.C1.16 - Garantire la tempestività nel rilascio di elenchi, bilanci, visure e certificati ad uso privato, e relativa delocalizzazione del servizio	100,00%
		1012.06.C1.17 - Realizzare eventi formativi / informativi interni ed esterni, al fine di ridurre sospensioni e rilavorazioni ed accelerare l'iscrizione dei dati/fatti di cui alle istanze presentate	96,88%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
101 INFORMAZIONE ECONOMICA	0,00	23.000,00	23.000,00	100,00%
1011 L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi	0,00	23.000,00	23.000,00	100,00%
10110204 Indagine congiunturale sulle imprese in collaborazione con le Associazioni		20.000,00	20.000,00	100,00%
10110303 Collaborazione con Comitato Amici Edmondo Berselli per la realizzazione di eventi di natura economica		3.000,00	3.000,00	100,00%
1012 Qualità e tempestività informazioni del Registro Imprese	0,00	0,00	0,00	

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

301 - Internazionalizzazione

301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	301.1 - Supporto alle imprese, anche mediante l'Azienda Speciale PROMEC	3011.02.D1.33 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%
		3011.03.D1.33 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%
		3011.04.D1.33 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI	94,86%
		3011.05.D1.33 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	100,00%
	301.2 - Certificazione per il commercio con l'estero	3012.01.C1.51 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
301 INTERNAZIONALIZZAZIONE	600.000,00	861.787,00	727.806,94	84,45%
3011 Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali	600.000,00	861.787,00	727.806,94	84,45%
30110101 Finanziamento Azienda Speciale Promec	500.000,00	425.691,00	325.691,00	76,51%
30110102 Carpi Fashion		40.000,00	38.180,04	95,45%
30110402 Fondo per progetti e/o iniziative per internazionalizzazione imprese modenesi	100.000,00	280.000,00	247.839,90	88,51%
30110501 INTERNAZIONALIZZAZIONE		116.096,00	116.096,00	100,00%
3012 Certificazione per il commercio con l'estero	0,00	0,00	0,00	

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

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

401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico	401.1 - Il capitale tecnologico quale motore di crescita economica	4011.02.D1.32 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%
		4011.03.D1.35 - Sviluppare le competenze digitali nei sistemi produttivi del territorio, sostenendo la domanda del territorio e stimolando progetti di infrastrutturazione	100,00%
		4011.04.D1.32 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)	100,00%
	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	4012.01.D1.21 - Diffondere la cultura d'impresa	100,00%
		4012.02.D1.31 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%
		4012.05.D1.31 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%
	401.3 - Sicurezza del contesto economico in cui operano le imprese, anche in campo informatico	4013.01.D1.31 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%
		4013.02.D1.31 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
401 SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	330.000,00	1.207.995,15	633.247,09	52,42%
4011 Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica	230.000,00	1.083.850,00	520.272,02	48,00%
40110201 Fondo per le attività di trasferimento tecnologico verso Democenter-Sipe	230.000,00	230.000,00	230.000,00	100,00%
40110206 Laboratorio Democenter-SIPE di Mirandola		50.000,00	0,00	0,00%
40110207 Contributo imprese zone terremotate: Bando distretto biomedicale zona nord		200.000,00	200.000,00	100,00%
40110401 FUNTO IMPRESA DIGITALE		603.850,00	90.272,02	14,95%
4012 Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	10.000,00	41.160,00	31.160,00	75,70%
40120101 Fondo per attività corsistica AMFA e quota annuale	10.000,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
40120104 Confcooperative progetto Coop4Welfare		12.500,00	12.500,00	100,00%
40120106 ImprendoCoop		3.000,00	3.000,00	100,00%
40120107 Centro Studi G.R.O.		10.000,00	0,00	0,00%
40120501 Iniziative del Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile		5.000,00	5.000,00	100,00%
40120502 Iniziative del Comitato Giovani Imprenditori		660,00	660,00	100,00%
4013 Sicurezza del contesto economico	90.000,00	82.985,15	81.815,07	98,59%
40130101 Fondo per la sicurezza a beneficio delle imprese maggiormente esposte a fatti criminosi	90.000,00	82.985,15	81.815,07	98,59%

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

402 - Orientamento / Occupazione

402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	402.1 - Formazione dei giovani	4021.01.D1.22 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%
	402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro	4022.01.D1.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%
		4022.02.D1.22 - Orientare al lavoro, mediante specifiche iniziative di inserimento	100,00%
		4022.03.D1.22 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
402 ORIENTAMENTO / OCCUPAZIONE	100.000,00	253.436,62	164.613,89	64,95%
4021 Formazione dei giovani e orientamento al lavoro	20.000,00	20.000,00	19.125,00	95,63%
40210104 Intervento a sostegno dell'orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità nelle scuole secondarie di 2° grado della provincia	20.000,00	20.000,00	19.125,00	95,63%
4022 Accompagnamento e orientamento al lavoro	80.000,00	233.436,62	145.488,89	62,32%
40220101 Iniziative di collegamento con il mondo del lavoro e stage aziendali	20.000,00	26.354,85	26.304,83	99,81%
40220202 Programmi per lo sviluppo di cooperative per l'inserimento di lavoratori svantaggiati	60.000,00	60.000,00	44.477,10	74,13%
40220301 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI		147.081,77	74.706,96	50,79%

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

501 - Sostegno al credito

501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi	501.2 - Sostegno all'accesso al credito, mediante l'attività dei Confidi	5012.01.D1.34 - Sostenere finanziariamente programmi di sviluppo e creazione di nuova imprenditorialità	100,00%
--	--	---	---------

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
501 SOSTEGNO AL CREDITO	100.000,00	0,00	0,00	
5012 Sostegno finanziario per programmi di sviluppo e creazione nuova imprenditorialità	100.000,00	0,00	0,00	
50120101 Fondo per contributi in conto interessi alle imprese che accedono a finanziamenti bancari attraverso consorzi fidi	100.000,00	0,00	0,00	

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

AS2 – COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
2 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	550.000,00	896.736,00	781.935,49	87,20%
600 INFRASTRUTTURE	0,00	0,00	0,00	
6001 Infrastrutture tecnologiche	0,00	0,00	0,00	
6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale	0,00	0,00	0,00	
601 MARKETING TERRITORIALE	110.000,00	296.736,00	182.326,50	61,44%
6011 Promozione del territorio: il turismo	110.000,00	296.736,00	182.326,50	61,44%
602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE	440.000,00	590.000,00	589.608,99	99,93%
6021 I prodotti di eccellenza modenesi	270.000,00	410.000,00	409.609,31	99,90%
6022 Il brand "Modena" e i prodotti di eccellenza modenesi	170.000,00	180.000,00	179.999,68	100,00%
701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
Regolazione e tutela del mercato	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
702 GIUSTIZIA	0,00	0,00	0,00	
Forme di giustizia alternativa	0,00	0,00	0,00	
Azioni per favorire la giustizia in ambito territoriale	0,00	0,00	0,00	

600 - Infrastrutture

600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	600.1 - Coordinamento sviluppo infrastrutture	6001.01.D1.35 - Supportare l'introduzione e la stabilizzazione delle infrastrutture tecnologiche	100,00%
---	---	--	---------

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
600 INFRASTRUTTURE	0,00	0,00	0,00	
6001 Infrastrutture tecnologiche	0,00	0,00	0,00	
6003 Infrastrutture logistiche: il Sistema Intermodale	0,00	0,00	0,00	

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

601 - Marketing territoriale

601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	601.1 - Il turismo	6011.01.D1.35 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%		
		6011.02.D1.35 - Consolidare lo Sportello Turismo per la valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia	100,00%		
		6011.03.D1.35 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURISTICA IN EMILIA-ROMAGNA	100,00%		
		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
601 MARKETING TERRITORIALE		110.000,00	296.736,00	182.326,50	61,44%
6011 Promozione del territorio: il turismo		110.000,00	296.736,00	182.326,50	61,44%
60110103 Fondazione "Casa di Enzo Ferrari - museo"		20.000,00	30.000,00	30.000,00	100,00%
60110104 Festival della Filosofia		20.000,00	20.000,00	20.000,00	100,00%
60110105 Contributo al Comune di Modena per il progetto Varchi nel tempo tra archeologia e Street Art 3D			5.000,00	5.000,00	100,00%
60110201 Iniziative di valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia		40.000,00	40.000,00	40.000,00	100,00%
60110202 Fondo per iniziative di Modenatur		15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
60110203 Fondo per iniziative del Consorzio Modena a Tavola		15.000,00	15.000,00	15.000,00	100,00%
60110301 TURISMO			171.736,00	57.326,50	33,38%

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

602 - Valorizzazione produzioni tipiche

602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	602.1 - I Prodotti di eccellenza modenesi	6021.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%		
		6021.02.D1.35 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%		
		6021.03.D1.35 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	96,96%		
	602.2 - Il brand Modena	6022.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%		
		6022.02.D1.35 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%		
		Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
602 VALORIZZAZIONE PRODUZIONI TIPICHE		440.000,00	590.000,00	589.608,99	99,93%
6021 I prodotti di eccellenza modenesi		270.000,00	410.000,00	409.609,31	99,90%
60210102 Attività di valorizzazione delle produzioni agroalimentari modenesi		150.000,00	265.000,00	265.000,00	100,00%
60210201 Prodotti agroalimentari: tutela internazionale mediante sistemi di tracciabilità geografica e sostegno al marchio camerale Tradizione e Sapori		115.000,00	125.000,00	124.609,31	99,69%
60210203 Progetto di acquisizione marchio europeo dop e igr da parte Consorzio Ciliegia		5.000,00	20.000,00	20.000,00	100,00%
6022 Il brand "Modena" e i prodotti di eccellenza modenesi		170.000,00	180.000,00	179.999,68	100,00%
60220101 Fondo al sistema fieristico modenese tramite Modena Esposizioni		170.000,00	170.000,00	169.999,68	100,00%
60220103 Mostra Scaglietti Motor Gallery Comune di Modena			10.000,00	10.000,00	100,00%

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

701 - Tutela e regolazione del mercato

701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	701.1 - Regolazione e tutela degli attori del mercato	7011.02.C2.11 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%
		7011.03.C2.21 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%
		7011.04.C2.31 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%
		7011.05.C2.32 - Borsa Merci: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%
		7011.06.C2.75 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%
	701.2 - La vigilanza del mercato	7012.01.C2.40 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%
		7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche	100,00%
7012.03.C2.71 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti		100,00%	

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
701 TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
Regolazione e tutela del mercato	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%
70110102 Iniziative a tutela dei consumatori e del mercato	0,00	10.000,00	10.000,00	100,00%

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

702 - Giustizia

702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità	702.1 - Forme di giustizia alternativa	7021.01.C2.61 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%
		7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%

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

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

AS3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
3 COMPETITIVITA' DELL'ENTE	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%
801 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI				
8011 La multicanalità nell'accesso ai servizi e delle relazioni con l'utenza	0,00	0,00	0,00	
802 EFFICACIA ED EFFICIENZA				
8021 Le relazioni istituzionali per il perseguimento delle strategie	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%
8022 Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e dei costi standard	0,00	0,00	0,00	
8023 Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking	0,00	0,00	0,00	
8024 La tempestività dei servizi camerali	0,00	0,00	0,00	
803 ANTICORRUZIONE, TRAPARENZA E CICLO PERFORMANCE				
8031 Il Piano della Trasparenza	0,00	0,00	0,00	
8032 Il Piano della Performance e il Sistema di misurazione e valutazione	0,00	0,00	0,00	
8033 Il Piano della Prevenzione della corruzione	0,00	0,00	0,00	

801 - Semplificazione e servizi alle imprese

801 - Semplificare le procedure a carico delle imprese	801.1 - La multicanalità nell'accesso ai servizi e nelle relazioni con l'utenza	8011.01.A2.31 - Sviluppare il sistema di gestione documentale per la comunicazione con l'esterno	100,00%
		8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell'invio dei provvedimenti del RI mediante l'utilizzo della PEC	100,00%
		8011.04.C1.18 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti	100,00%
		8011.08.B3.21 - Sviluppare la multicanalità dei servizi camerali, mediante l'utilizzo dei social media	100,00%

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

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

802 - Efficacia ed efficienza

802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	802.1 - Le relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie	8021.00.A1.21 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	100,00%
		8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione	100,00%
		8021.02.A1.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale	100,00%
		8021.03.A2.12 - Formalizzare il Piano di razionalizzazione delle società partecipate, in esito al D.L. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	100,00%
	802.2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e benchmarking per il controllo dell'efficienza	8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi dei processi gestiti per allinearli ai corrispondenti valori standard	100,00%
		8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei processi primari /di supporto per analizzarne gli scostamenti (positivi e negativi) nel confronto con le altre CCIAA	100,00%
		8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiuti di Stato, per incrementare la qualità e la trasparenza del processo di erogazione dei contributi alle imprese	100,00%
	802.3 - Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking	8023.00.A1.21 - Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio	100,00%
		8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP; MEPA e altre piattaforme telematiche	100,00%
		8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camerali e ridurre i costi di conservazione e gestione dei depositi	100,00%
	802.4 - La tempestività dei servizi camerali: i tempi medi di erogazione dei servizi ed il rispetto dei termini	8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di supporto di competenza dell'Area Organizzativa Risorse finanziarie, Umane e Patrimoniali	100,00%
		8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici e semplificarne il pagamento	100,00%

	Budget Iniziale	Budget Aggiornato	Utilizzato	% Utilizzo
802 EFFICACIA ED EFFICIENZA	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%
8021 Le relazioni istituzionali per il perseguimento delle strategie	80.000,00	138.000,00	118.131,30	85,60%
80210101 Quote di adesione (ITF, UNI e Fondazione Forense, Fondazione Biagi, ...)	20.000,00	45.000,00	38.830,00	86,29%
80210200 Fondo per la partecipazione a progetti tramite Unioncamere	60.000,00	60.000,00	46.301,30	77,17%
80210207 Contributo di solidarietà per terremoto Centro Italia		33.000,00	33.000,00	100,00%
8022 Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e dei costi standard	0,00	0,00	0,00	
8023 Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking	0,00	0,00	0,00	
8024 La tempestività dei servizi camerali	0,00	0,00	0,00	

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

803 - Anticorruzione, Trasparenza e Ciclo della performance

803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	803.1 - La trasparenza e il diritto all'accesso	8031.00.A1.11 - Garantire il nuovo diritto di accesso generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dalla Camera di commercio (c.d. FOIA)	100,00%
		8031.02.A1.12 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti nella sezione Amministrazione trasparente, ai sensi del D.Lgs 197/2016 di aggiornamento del D.Lgs. 33/2013	100,00%
	803.2 - Il Piano triennale della performance ed il Sistema di misurazione e valutazione	8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2018-2020, raccordandolo al ciclo di programmazione economico-finanziario e di bilancio	100,00%
		8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegnare gli obiettivi individuali entro il 28 febbraio 2017	100,00%
		8032.04.A1.12 - Adottare la Relazione sulla performance 2016	100,00%
		8032.05.A1.12 - Validare la Relazione sulla performance 2016	100,00%
	803.3 - Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione	8032.06.B1.14 - Concludere il procedimento di valutazione individuale del personale 2016 ed il relativo monitoraggio distribuzione premialità	100,00%
		8033.01.A1.11 - Adottare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017-2019	100,00%
		8033.02.A1.12 - Dare attuazione al Piano triennale di prevenzione della corruzione	98,25%
		8033.03.A1.12 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del Piano	100,00%

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

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



3.4 Obiettivi individuali

PERSONALE DIRIGENTE

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

Anche nel 2017 alcuni obiettivi operativi hanno coinvolto, per quanto di competenza, tutti i livelli di responsabilità della Camera di commercio (i dirigenti, le P.O., le A.P., i dipendenti di ogni area organizzativa), al fine di incrementare la trasparenza, la qualità e l'aggiornamento tempestivo delle informazioni rese disponibili - mediante pubblicazione sul sito o nell'ambito dei registri e delle banche dati di competenza - e consolidare il sistema di monitoraggio dei processi (costi e produttività) ed il relativo *benchmarking*, per il controllo dell'efficienza e l'ottimizzazione delle risorse da destinare allo sviluppo delle imprese mediante la concessione di contributi e attraverso l'erogazione di servizi tempestivi ed efficienti.

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

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

	Obiettivi assegnati al Segretario Generale (staff+AS)		Obiettivi assegnati al Dirigente Area 1		Obiettivi assegnati al Dirigente Area 2	
	Numero	Punteggio	Numero	Punteggio	Numero	Punteggio
Obiettivi direttamente assegnati con punteggio raggiunto al massimo livello	● 12	70/70	● 10	57/60	● 9	57/60
Obiettivi operativi di competenza dell'area dirigenziale (gli obiettivi condivisi vengono evidenziati)	10+5	99,84%	46+5	99,90%	19+8	99,88%
Obiettivi assegnati ai Dirigenti e punteggio conseguito /massimo punteggio raggiungibile	12	70/70	11	57/60	10	57/60

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

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




PERSONALE NON DIRIGENTE

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

1. grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di competenza dell’area organizzativa/funzione di appartenenza/responsabilità, misurato mediante l’indicatore: Media aritmetica della *performance* raggiunta dal totale degli obiettivi di competenza dell’area organizzativa o funzione;
2. obiettivi individuali: per l’anno 2017 sono stati assegnati, come obiettivi individuali, gli obiettivi trasversali di cui si è già detto in relazione ai dirigenti, quelli relativi alla gestione del ciclo della *performance* ed 1 o più obiettivi di competenza dell’area organizzativa;
3. i comportamenti agiti: la valutazione delle competenze è riferita alle mansioni effettivamente svolte, ed in particolare alla “qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate”, intendendosi, quindi, una valutazione delle prestazioni svolte nel corso dell’anno, ed una valutazione degli atteggiamenti e dei comportamenti organizzativi richiesti in relazione alla somma delle attività e dei processi gestiti nell’area di appartenenza.

Di seguito le tabelle riepilogative che fanno emergere, in valore assoluto, gli obiettivi di competenza raggiunti in misura uguale o superiore al 95%, inferiore al 60%, o compresa tra 60% e 95%, e in valore percentuale la *performance* sintetica di tutti gli obiettivi di competenza (calcolata come media ponderata della *performance* assoluta raggiunta da ciascun singolo obiettivo), in associazione alle risorse umane coinvolte: personale delle categorie A, B, C, D e posizioni organizzative/alte professionalità in ruolo al 1° gennaio (e al 31 dicembre) 2017.

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

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza	Performance sintetica di Ente	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Dirigenti	2					
P. O./A. P.	5					
Totale dipendenti categoria D	14 (13)	75 (di cui 8 trasversali e 2 condivisi)		74	1	0
Totale dipendenti categoria C	41 (40)					
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
Totale dipendenti PROMEC	6					
Totali CCIAA + PROMEC	71 (69)	75	99,83 %	74 	1 	0 

(Sono indicati tra parentesi le risorse umane ancora in ruolo al 31/12/2017)

AREA DIRIGENZIALE N. 1 - dirigente Avv. Massimiliano Mazzini

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	2	46 propri + 5 partecipati	99,86%	50	1	
Totale dipendenti categoria D	5					
Totale dipendenti categoria C	15 (14)					
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
Totali	25 (24)	51	97,98%	50	1	0

Area Segreteria Direzionale e Affari Generali – AO1

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Totale dipendenti categoria C	7 (6)	22 propri + 5 partecipati	99,94%			
Totali	7 (6)	27	99,94%	27	0	0



Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali – AO3

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	5 propri + 8 partecipati	99,87%	13		
Totale dipendenti categoria D	1					
Totale dipendenti categoria C	7					
Totale dipendenti categoria B	2					
Totale dipendenti categoria A	1					
Totali	12	13	97,98%	13	0	0


Area Sviluppo Imprese – AO4

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 90%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	19 propri + 8 partecipati	99,81%	26	1	
Totale dipendenti categoria D	4					
Totale dipendenti categoria C	1					
Totali	6	27	99,81%	26	1	0




AREA DIRIGENZIALE N. 2 – dirigente avv. Stefano Bellei

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 90%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	2	19 propri + 8 partecipati	99,88%	27		
Totale dipendenti categoria D	9 (8)					
Totale dipendenti categoria C	25					
Totali	36 (35)	27	99,92%	27 	0 	0 

Area Tutela del Mercato – AO6

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 90%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	11 propri + 8 partecipati	99,88%	19		
Totale dipendenti categoria D	6 (5)					
Totale dipendenti categoria C	6 (7)					
Totali	13	19	99,92%	19 	0 	0 

Area Registro Imprese – AO7

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Area	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 90%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	8 propri + 7 partecipati	100,00%	15		
Totale dipendenti categoria D	3					
Totale dipendenti categoria C	19 (18)					
Totali	23 (22)	15	100,00%	15 	0 	0 

STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE - Avv. Stefano Bellei




Funzioni in Staff: Controllo di Gestione

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Funzione	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Posiz. Org./Alta Prof.	1	6 propri + 5 partecipati	100,00%	11		
Totale dipendenti categoria C	1					
Totali	2	11	100,00%	11 	0 	0 

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

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

AZIENDA SPECIALE PROMEC - Avv. Stefano Bellei

	Totale Dipendenti	Numero Obiettivi di competenza Funzione	Performance sintetica di Area	Numero Obiettivi > 95%	Numero Obiettivi > 60%	Numero Obiettivi < 60%
Personale non dirigente	6	4 propri + 4 partecipati	99,62%	8		
Totali	6	8	99,62%	8 	0 	0 

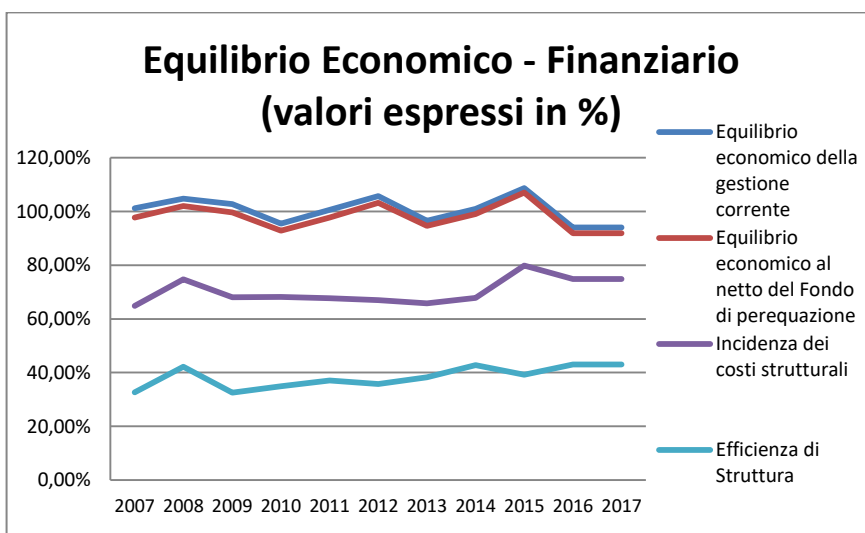
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

In linea con gli indicatori selezionati nel Piano della *Performance* 2017-2019 per rappresentare lo “stato di salute” ed in particolare gli elementi di carattere economico-patrimoniali, se ne rappresentano graficamente i trend degli ultimi anni (a partire dal 2007, l'anno del passaggio alla contabilità economica).

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

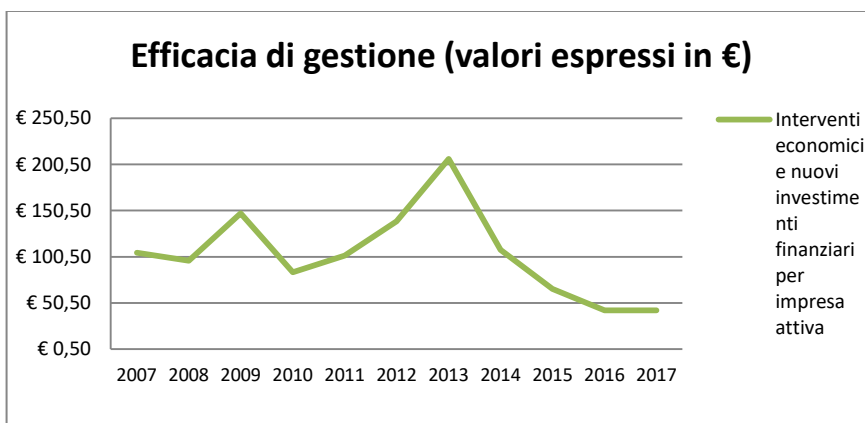
Equilibrio Economico-Finanziario. Misura le variabili che consentono ai vari livelli l'equilibrio economico e l'efficienza di gestione.

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

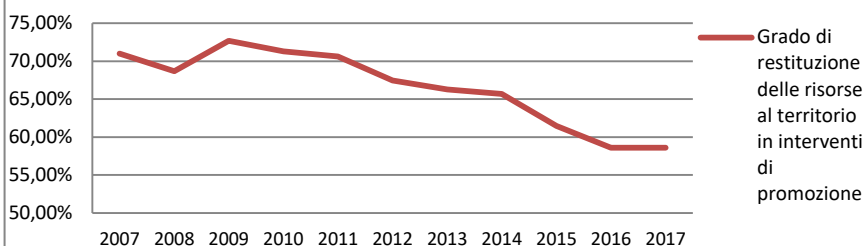


Efficacia di gestione. Misura il valore aggiunto generato ed il grado di restituzione delle risorse al territorio.

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



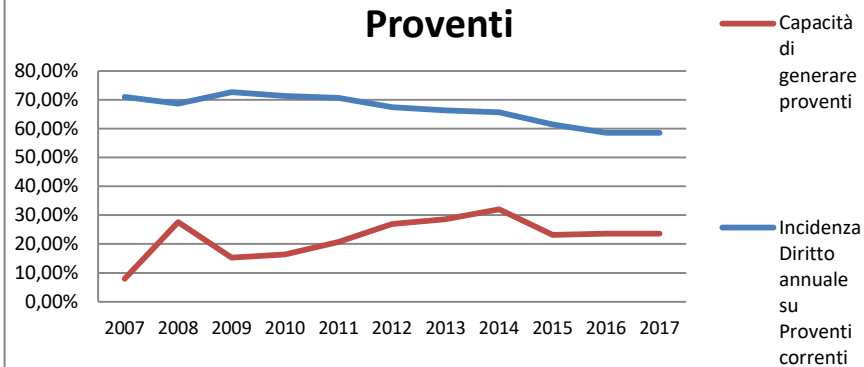
Efficacia di gestione (valori espressi in %)



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

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

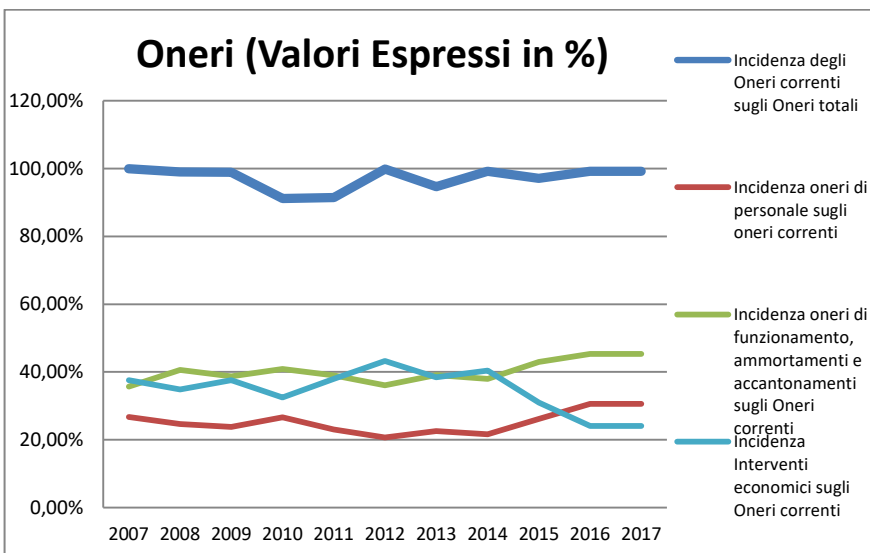
Proventi



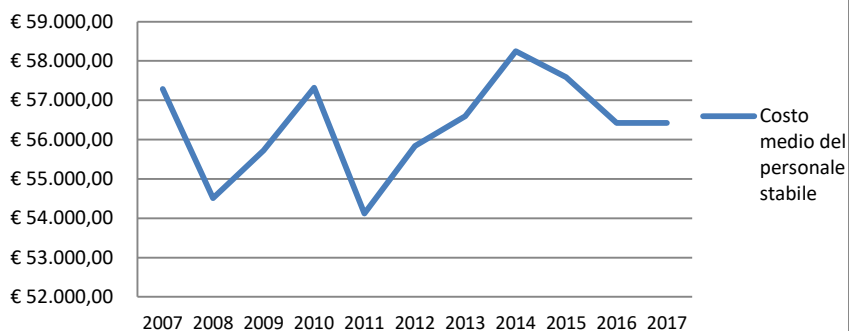
Oneri. Misura il livello degli oneri e le modalità di impiego delle proprie risorse.

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

Oneri (Valori Espressi in %)



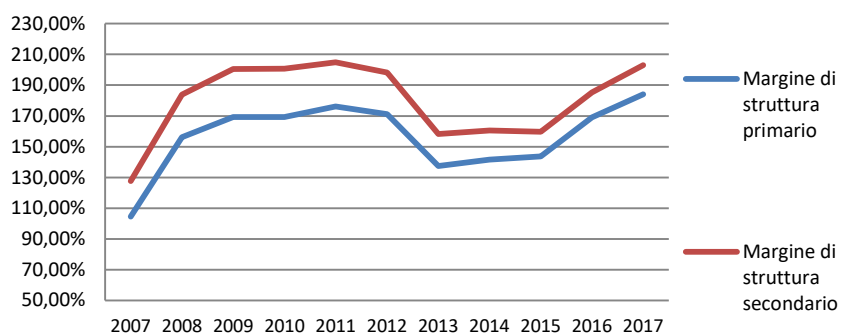
Oneri (Valori Espressi in €)



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

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

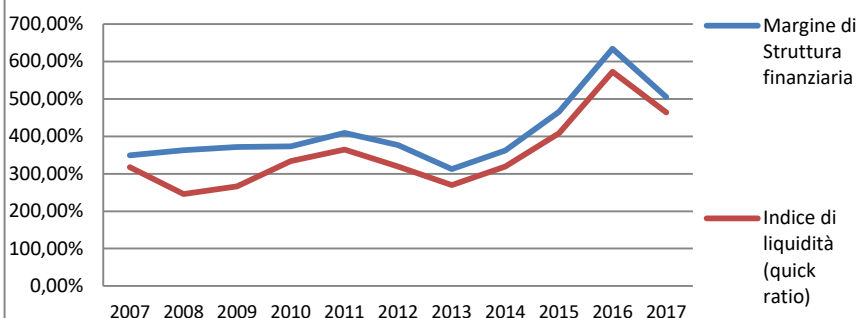
Solidità patrimoniale



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

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

Liquidità



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

Nella Relazione sulla gestione e sui risultati 2017 sono stati analizzati anche altri indicatori (di equilibrio economico-patrimoniale, di efficacia nella gestione dei programmi promozionali e di efficienza organizzativa), elementi utili a verificare la capacità, confermata anche nel 2017 dalla Camera di Commercio di Modena nonostante la situazione di perdurante incertezza ed il taglio del diritto annuale di cui si è dato ripetutamente conto, nel gestire le risorse economiche e umane di cui dispone in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Un'analisi più approfondita in termini di solidità patrimoniale e di liquidità è stata effettuata in sede di aggiornamento del preventivo 2018, nell'ambito della relazione della Giunta, pubblicata al link (<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/allegati/aggiornamento-preventivo-2018-03-05-2018#page=24>).

Il bilancio consuntivo 2017, in versione integrale, è pubblicato sul sito camerale, nella sezione dedicata ai Bilanci di Amministrazione trasparente (<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/allegati/bilancio-consuntivo-2017>).

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

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

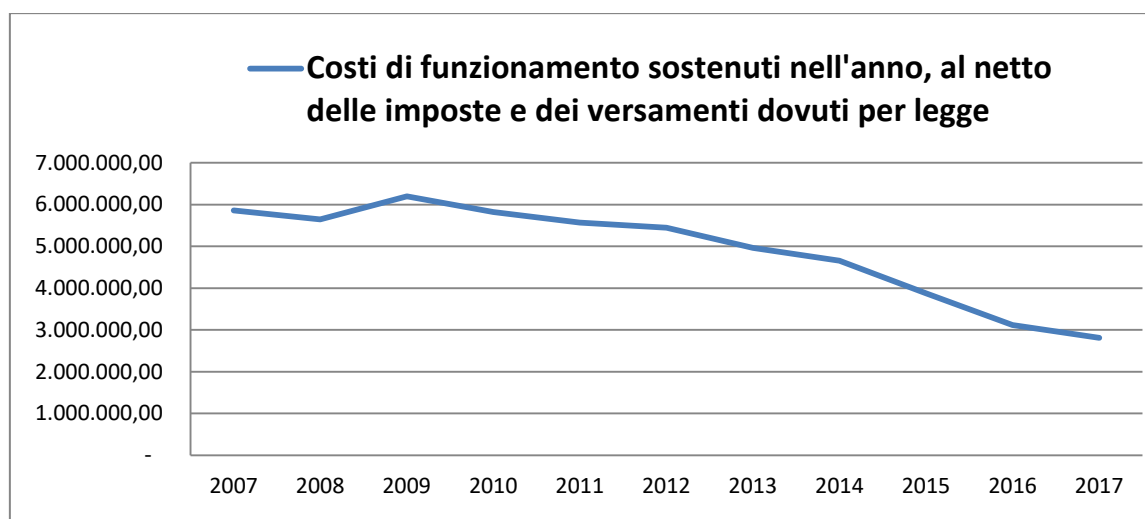
Le misure in materia di riduzione della spesa, progressivamente introdotte negli anni, oltre al dichiarato contenimento della spesa pubblica, hanno infatti lo scopo di instaurare un processo continuo di miglioramento gestionale, potenzialmente in grado di incrementarne contestualmente efficienza, efficacia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

Per questi motivi la Camera di Commercio di Modena ha confermato anche per il triennio 2017-2019 un obiettivo strategico - "802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello" - che ha condotto alla definizione di standard di costo dei processi e di qualità e di livello di servizio a livello nazionale, al termine di un processo puntuale di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati e della relativa analisi verticale (trend storici della Camera di Commercio di Modena) e, non appena saranno disponibili, orizzontale (benchmarking con i valori degli indicatori Pareto di processo raggiunti dalle altre CCIAA).

A questo proposito si segnala l'obiettivo riproposto anche nel 2017, ancorato ai processi di razionalizzazione e riorganizzazione delle attività, che ha consentito i seguenti risparmi:

DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	TARGET PREVISTO NEL 2017	COSTO SOSTENUTO NEL 2017	VALORE A PREVENTIVO 2017	RISULTATO RAGGIUNTO	RISPARMIO REALIZZATO
8023.00.A1.21 – Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio, al netto delle imposte e dei versamenti dovuti per legge	- 3,50% rispetto al preventivo iniziale 2017	2.812.648,40 €	3.272.252,00 €	- 14,05 %	459.603,60 €

	COSTO SOSTENUTO NEL 2017	COSTO SOSTENUTO NEL 2016	VARIAZ.NE % ANNUA	RISPARMIO REALIZZATO
8023.00.A1.21 – Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio, al netto delle imposte e dei versamenti dovuti per legge	2.812.648,40 €	3.113.301,63 €	- 9,68 %	300.652,23 €



5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA ESTERNA

La dimensione “di genere” è stata presa in considerazione per la prima volta nel 2012 all’atto del definire la programmazione nel Piano della *performance* 2012-2014. Anche nel 2017 la Camera di Commercio ha previsto una serie di iniziative promozionali in questa prospettiva, pur senza associarvi indicatori espressamente “di genere”, fatto salvo un indicatore sulle nuove imprese giovanili nell’ambito dell’obiettivo strategico 401, da cui discende poi l’obiettivo operativo “Sviluppare l’imprenditoria giovanile e femminile,” individuato nell’ambito del programma strategico “Creazione d’impresa e modelli di sviluppo”. Il relativo piano di azione è stato sviluppato con la partecipazione diretta del Comitato per la promozione dell’imprenditoria femminile e del Comitato per l’imprenditoria giovanile.

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

Nel corso dell’anno sono state organizzate 6 iniziative esplicitamente tese a favorire pari opportunità, 4 in relazione all’imprenditoria femminile e 2 a quella giovanile, al fine soprattutto di sviluppare una consapevolezza più solida e diffusa del ruolo delle donne, con particolare attenzione alle donne imprenditrici, di individuare opportunità di business nell’ambito del “nuovo” mercato del lavoro disegnato dal *Jobs Act*, e di accompagnare i giovani a cogliere l’opportunità di fare impresa.

Il Comitato per la promozione dell’imprenditoria femminile, integrando le proprie attività istituzionali, ha ritenuto utile creare sinergie con i vari organismi che si occupano di pari opportunità nella provincia di Modena, al fine di unire tutte le risorse per dar vita ad iniziative mirate non solo al miglioramento delle condizioni delle donne lavoratrici, ma anche allo sviluppo della “mentalità imprenditoriale” a partire dalle scuole secondarie di secondo grado che, attraverso una specifica azione formativa, possono contribuire alla creazione di future imprenditrici.

In particolare, nell’ambito degli eventi della “Giornata Internazionale della Donna” promossa dal Comune di Modena, il Comitato per l’Imprenditoria femminile ha partecipato all’incontro “Donne, lavoro e libere professioni. Dalla Previdenza al Welfare, cosa può cambiare” a cura della Commissione per le pari opportunità del CUP (Comitato Unitario delle Professioni), che si è svolto il 16 marzo 2017 a Palazzo Carandini di Modena, con il patrocinio della Camera di commercio. Sono stati trattati i temi del Welfare garantito dalle casse previdenziali dei liberi professionisti, i differenziali di reddito nelle professioni intellettuali, le differenze di genere e le discriminazioni nelle libere professioni.

Il CIF ha inoltre organizzato un secondo incontro, svoltosi il 23 marzo 2017 presso la CCIAA di Modena, per dialogare con Morena Diazzi, il direttore generale della Attività produttive, Commercio e Turismo della Regione Emilia Romagna, al fine di approfondire i risultati della ricerca “#Imprendodonna - Indagine sulla condizione dell’imprenditoria femminile a Modena”, realizzata tra 2015 e 2016 grazie alla collaborazione della Fondazione Democenter e del Centro Documentazione Donna, ed illustrare il “Protocollo contro le

molestie e le violenze nei luoghi di lavoro”, sottoscritto a fine 2016 dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni imprenditoriali contro le molestie e le violenze nei luoghi di lavoro, al quale si è proposto di dare nel corso del 2017 un’attuazione compiuta.

In occasione della “Giornata mondiale contro la violenza sulle donne”, il 27 novembre 2017, è stato quindi realizzato presso la Camera di commercio un convegno per la presentazione di strumenti di prevenzione/contrasto alla violenza contro le donne nei luoghi di lavoro. I sindacati Cgil-Cisl-Uil e il Comitato dell’Imprenditoria Femminile, avvalendosi delle competenze dell’Associazione Gruppo Donne e Giustizia, hanno inteso dare concretezza all’accordo sottoscritto “Tutti insieme contro!”, elaborando un questionario da distribuire nelle varie realtà lavorative della provincia per aiutare a riconoscere comportamenti molesti nei luoghi di lavoro.

Nell’ambito del primo Festival per la diffusione della cultura digitale, denominato After Futuri Digitali – Modena Smart Life, tre giorni dedicati all’approfondimento e alla sperimentazione del digitale (29/9-1/10/2017), il Comitato ha poi partecipato alla conferenza stampa del Comune di Modena in cui è stato presentato il progetto “Ragazze Digitali 2018”, iniziativa alla quale il Comitato partecipa finanziariamente. Il progetto formativo della durata di 4 settimane, da metà giugno in poi, è rivolto alle studentesse degli istituti superiori di terza e quarta e si pone come obiettivo quello di stimolare la creatività digitale delle ragazze, al fine di creare le basi per una classe imprenditoriale femminile sempre più orientata all’innovazione.

Diversamente da quella femminile - che vede un progressivo, seppure ancora timido, consolidamento nel territorio modenese -, l’imprenditoria giovanile continua ad evidenziare indicatori tutti di segno negativo. Per tale ragione, già dal 2015, si è ritenuto opportuno accompagnare i progetti mirati alla diffusione della cultura imprenditoriale ed il supporto ai giovani imprenditori, anche in collaborazione con il Comitato per l’imprenditoria giovanile, ad iniziative volte ad incentivare e sostenere le Scuole superiori, specie quelle già impegnate a realizzare progetti di Impresa Formativa Simulata, di creazione di impresa e di acquisizione di competenze imprenditoriali (cfr. obiettivo operativo 4021.0104.D1.22).

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

Allo scopo dichiarato di valorizzare i percorsi scuola-lavoro, avvicinare i giovani e gli studenti delle scuole superiori al mondo delle imprese e favorire nel contempo la partecipazione delle imprese stesse alle attività scolastiche, nel 2017 è stato approvato l’intervento a sostegno di progetti di sviluppo dell’autoimprenditorialità nelle Scuole secondarie di secondo grado della provincia di Modena.

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

Il bando 2017 finanziato dalla CCIAA di Modena ha coinvolto 6 Istituti superiori per un totale di 405 studenti.

Per favorire la nascita di nuove imprese giovanili e per consolidare quelle esistenti, nel 2017 il Comitato si è impegnato nella organizzazione della Rassegna dal titolo "Parole e Imprese", un ciclo di incontri, con autori di libri, imprenditori ed innovatori, rivolto principalmente ai giovani imprenditori. Ogni incontro prevedeva la presentazione di un libro al quale venivano associate due o tre imprese o start up del territorio provinciale e nazionale. La rassegna è stata un'occasione per presentare il Comitato Giovani Imprenditori e le sue attività, stimolare una riflessione e discussione condivisa tra i giovani imprenditori su temi di interesse economico, sociale e culturale, fare networking e offrire opportunità di crescita comune.

Nell'ambito di tale Rassegna si sono svolti quattro appuntamenti durante i quali sono stati presentati altrettanti libri di recente pubblicazione su temi importanti quali quello dell'errore e del fallimento, del ruolo centrale della persona all'interno dell'impresa, del limite come opportunità di crescita economica e sociale e del coworking come modalità innovativa di business, sempre più diffusa e apprezzata dai giovani imprenditori.

La seconda iniziativa messa in campo nel 2017 dal Comitato per l'Imprenditoria giovanile, in collaborazione con la fondazione Democenter, ha preso il nome di "Inspirational Visit". Si è trattato di un tour alla scoperta dei luoghi italiani dell'innovazione, rivolto a giovani imprenditori alla ricerca di nuove idee, opportunità ed esperienze da inserire nella propria cassetta degli attrezzi. Le visite si sono svolte presso laboratori di ricerca, centri per l'innovazione e imprese innovative, quali l'incubatore Industrio, il Polo della meccatronica, la Fondazione Bruno Kessler e la Fondazione Edmund Mach in provincia di Trento, l'Hub Modena RNord di Modena, laboratorio della rete internazionale "Fab Lab" dotato di strumentazioni di base e tecnologie innovative, dalla fresatrice a controllo numerico al taglio laser, fino alle stampanti 3D e per finire il tour si è concluso con la visita al Technogym Village, il primo "wellness campus" al mondo, un punto di riferimento globale per il settore del Wellness, la cui progettazione è avvenuta all'insegna di solidi principi ambientali. L'obiettivo del tour era quello di far comprendere ai giovani imprenditori coinvolti nell'iniziativa l'importanza dell'innovazione tecnologica, del wellness aziendale e del rispetto ambientale per consolidare e rafforzare le rispettive imprese in una logica di mercato globale.

Nel corso del 2017 inoltre la Camera di commercio ha sviluppato progetti nazionali, promossi dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed attuati in collaborazione con Unioncamere, rivolti a giovani NEET (Not in Education, Employment or Training): "Crescere imprenditori" e "Crescere in digitale".

"Crescere imprenditori" (Obiettivo operativo 4012.0208.D1.31) si è proposto di accompagnare, a livello nazionale, dal 2016 a fine 2017, circa 6.200 giovani NEET verso la creazione e lo start up di nuove imprese. Nel 2017 si sono realizzati due percorsi formativi gratuiti (uno in primavera e uno in autunno), tesi a supportare l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità, attraverso attività mirate di formazione e accompagnamento all'avvio di impresa per un totale di 26 giovani aspiranti imprenditori, adeguatamente formati ed in grado di predisporre autonomamente i business plan relativi alle proprie idee imprenditoriali.

Gli output dei percorsi formativi hanno consentito agli aspiranti imprenditori di accedere allo strumento di credito agevolato "Fondo SelfiEmployment", attuato dal Ministero del Lavoro e gestito da Invitalia nell'ambito della misura 7.2 di Garanzia Giovani.

"Crescere in digitale" (Obiettivo operativo 4022.0203.D1.22), che tra i promotori vede oltre ad Unioncamere e Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, anche il Fondo Sociale Europeo e Google, prevede

la formazione di giovani NEET finalizzata all'inserimento in tirocinio presso le imprese, che potranno sfruttare le competenze in materia digitale acquisite dai ragazzi per migliorare la propria presenza online. Nell'ambito del progetto iniziato nel 2016 e conclusosi il 31/12/2017, sono stati collocati in tirocinio per 6 mesi 12 neet, alcuni dei quali a conclusione del tirocinio sono stati assunti a tempo indeterminato.

LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA INTERNA

Nell'ambito delle iniziative promosse dalla Camera di Commercio di Modena per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, nel corso del 2017, specie ad opera del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni), è stata ribadita l'importanza della formazione per il personale interno, nonostante sia sempre più difficile trovare gli spazi temporali da dedicare ad essa, a causa della ridotta pianta organica formalizzata a seguito della riforma del 2016.

E' stata inoltre espressa la volontà di tornare a valutare il clima ed il benessere organizzativo percepito nella struttura da parte dei dipendenti camerale, attraverso la somministrazione di un questionario, in linea con quello proposto dalla CIVIT, nelle forme già utilizzate nel 2015, quando si scelse di far compilare le schede in forma anonima, per meglio garantire la massima libertà di espressione, o nelle forme che potranno valutarsi più opportune.

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

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

Il CUG della Camera di Commercio di Modena ha pertanto sollecitato l'Ente ad assicurare la partecipazione alle attività formative dei colleghi, tramite la modalità della web conference.

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

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%

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

I FASE:

Data: 2 febbraio 2018 – 26 febbraio 2018

Descrizione: Rilevazione dati per misure di *performance* anno 2017, nel sistema informatico di rilevazione Enterprise Performance Management System Workspace, ed integrazione indicatori Pareto di processo 2017, già rilevati nell'ambito dell'Osservatorio camerale nel mese di gennaio 2018 - Controllo coerenza ed attendibilità dati di *performance* rilevati ed elaborati - Validazione dati e risultati raggiunti – Estrazione reportistica - Analisi *performance* realizzata, in particolare a livello strategico

Soggetti responsabili

Rilevazione misure:

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

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

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

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

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

II FASE:

Data: 27 febbraio 2018 - 7 maggio 2018

Descrizione: Chiusura bilancio consuntivo 2017 - Verifica e analisi dati economici e finanziari - Analisi consuntivi interventi promozionali e assorbimento risorse/investimenti su obiettivi strategici/missioni e programmi - Elaborazione indicatori Pareto economico-patrimoniali - Elaborazione indicatori di bilancio e di *performance* per consuntivo PIRA - Rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno - Redazione Relazione sulla gestione e sui risultati 2017 - Elaborazione rendiconto finanziario e prospetti entrate ed uscite

Soggetto

Rilevazione dati:

responsabile

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

Rilevazione dati di contesto:

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

Analisi dati di bilancio e loro elaborazione, redazione prospetti, grafici e Relazione sulla gestione e sui risultati 2017:

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

Approvazione Relazione sulla gestione e sui risultati 2017 e documenti correlati ed invio a Giunta e Consiglio, MISE e MEF

- ✓ Segretario Generale avv. Stefano Bellei

III FASE:

Data: 22 marzo 2018 –21 maggio 2018

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

Soggetti

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

responsabili

- ✓ Organo Indipendente di Valutazione (dott. ing. Gianluca Colavolpe)
- ✓ Struttura tecnica di supporto (dr.ssa Maria Isabella Tricase)

Raccolta, segmentazione e consuntivazione valori di *performance*:

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

IV FASE:

Data: 8 marzo 2018 – 29 maggio 2018

Descrizione: Valutazione risultati raggiunti ed analisi criticità ed opportunità 2017 – Raccolta ulteriori elementi di contesto, specie per bilancio di genere, e relativa documentazione – Analisi rilevazione distribuzione lavoro (XAPN) e dati contabili per calcolo FTE (*Full Time Equivalent*) “integrato” assorbiti - Integrazione tabelle e valorizzazione grafici - Stesura e redazione della Relazione sulla *performance* 2017 – Raccolta fonti (provvedimenti ed elementi informativi) per la Validazione della Relazione e predisposizione “carte di lavoro”

Soggetti responsabili Valutazione risultati raggiunti e analisi criticità ed opportunità:

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

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

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

Redazione Relazione sulla *performance* 2017:

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

Invio al Presidente della Giunta

- ✓ Segretario Generale avv. Stefano Bellei

Approvazione nella prima riunione dalla Giunta camerale

- ✓ Presidente della Giunta camerale sig. Giorgio Vecchi

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

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

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

Nell'allegato 3 si riporta l'elenco degli atti/documenti formali, elaborati ed approvati dalla Giunta della Camera di Commercio, che hanno concorso alla pianificazione, programmazione e valutazione dei cicli della *performance* relativi al 2017.

Anche il Piano della *performance* 2017-2019 ha proposto una pianificazione strutturata su base triennale, così come previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009. Gestire la programmazione in un'ottica pluriennale risulta ancora "culturalmente" poco familiare. Ciò trova peraltro una significativa motivazione nella particolare dinamicità e proattività dell'amministrazione camerale modenese, ma soprattutto nella perdurante incertezza normativa che ha caratterizzato questi ultimi anni, sia in relazione alle funzioni attribuite alle Camere di commercio, che alle risorse di cui possono disporre.

Gli indicatori utilizzati non sono ancora adeguati ad analizzare tutte le dimensioni utili e gli ambiti di valutazione previsti dalla delibera CIVIT e dal D. Lgs. 150/2009. Sono stati utilizzati 298 indicatori, che hanno misurato in particolare il grado di attuazione della strategia, il raggiungimento dei risultati operativi, lo stato di avanzamento dei progetti organizzativi e promozionali, il livello di efficacia dei servizi erogati e dei processi di supporto interni, il grado di assorbimento delle risorse previste a budget per gli interventi promozionali (con aggregazioni per area strategica, obiettivo strategico, programma operativo ed obiettivi promozionali), i risultati conseguiti in termini di solidità patrimoniale e di efficienza ed economicità dell'azione camerale. Vengono poi monitorati ed analizzati gli indicatori Pareto non direttamente utilizzati nel corso dell'anno.

IMPATTO E ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

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

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

Ai livelli strategici (aree ed obiettivi strategici), anche nel Piano della *performance* relativo al triennio 2017-2019, sono stati utilizzati indicatori, non ancora di *outcome*, ma di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili - come valori di riferimento nel medio-lungo termine - ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati; sono poi presenti indicatori di risultato (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, soprattutto in relazione al triennio di riferimento del Piano della *performance*, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese.

PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI

(4° livello: Obiettivi operativi – vista annuale)

L'albero della *performance* della Camera di Commercio del 2017-2019 ha incluso nei propri obiettivi strategici, oltre alle iniziative promozionali ed i progetti innovativi e di miglioramento, obiettivi legati all'efficacia e all'efficienza di tutti i processi di supporto ed ai servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento e ai propri portatori di interesse (*stakeholder*).

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

Si è provveduto altresì a valorizzare tutti gli indicatori di processo Pareto approvati a livello nazionale, anche se non associati ad obiettivi del Piano della *performance* 2017-2019, per predisporre una banca dati da utilizzare in fase di analisi e programmazione del 2017 e dei livelli standard di efficacia, efficienza e qualità dei processi, di cui agli specifici obiettivi (strategico 802, operativi 8022.01.A1.12 - costi di processo, 8022.02.A1.12 - produttività).

Allo stesso fine è stato misurato il costo del personale direttamente allocato sulle attività presidiate (allineando le attività dell'albero della *performance* della Camera di Commercio di Modena alla mappatura elaborata per l'intero sistema camerale, in seno ad un progetto di sistema che ha visto la collaborazione anche della Camera di Commercio di Modena), esito della rilevazione, introdotta nel corso del 2010 ed effettuata da parte di tutti i dipendenti, della distribuzione percentuale del proprio tempo lavorato.

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

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

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

Alla luce di tale scenario i progetti del sistema camerale avviati allo scopo di individuare un modello condiviso su base nazionale per la contabilizzazione e l'analisi dei costi dei servizi erogati - attivamente partecipati sin dal 2011 dalla Camera di Commercio di Modena sia in fase di elaborazione che di verifica della metodologia elaborata -, nel corso del 2015 sono stati ulteriormente perfezionati con l'obiettivo di favorire il perseguimento di una maggiore efficienza degli enti camerali, mediante la determinazione di valori standard di costo del processo (servizi erogati e processi interni di supporto).

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

Anche nel Piano della *performance* 2017-2019, sono stati previsti specifici obiettivi strategici volti a:

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

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

CHECK UP SULLO STATO DI MATURITA' DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

attraverso la quale si valutano:

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

La compilazione da parte dell'OIV della griglia consente pertanto di misurare annualmente il livello di *compliance* raggiunto negli specifici ambiti e dal sistema di misurazione della *performance* nel suo complesso e di verificarne l'evoluzione nel tempo.

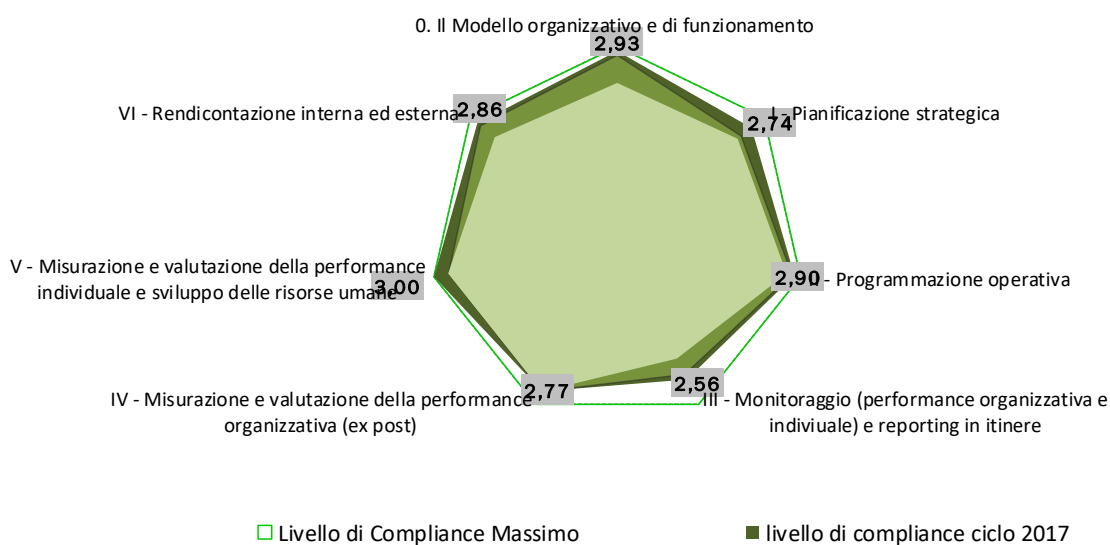
Si rileva a questo proposito la sollecitazione portata dall'OIV al costante aggiornamento nel tempo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* , ivi compreso il suo allegato 1 “Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul sistema di misurazione: Griglia di analisi e azioni di intervento”, in coerenza sia con le evoluzioni organizzative interne che con il processo di riforma del sistema camerale in atto dal 2015 2017 che, andando a modificare il perimetro delle funzioni camerali ed i relativi meccanismi di finanziamento, potrebbe suggerire una revisione critica del sistema di pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente.

Nella tabella che segue risultano valorizzati gli esiti del *check up* che ha riguardato il 2017 e quelli relativi agli anni dal 2013, come meglio specificato nella Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del ciclo della *performance* 2017, pubblicato e scaricabile al seguente link:

<http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2017>

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

Livello di Compliance Ciclo di gestione della performance CCIAA DI MODENA



7. Allegati

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

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

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

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

Allegato 1

Prospetto relativo
alle pari opportunità
e al Bilancio di
genere

PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITA' E AL BILANCIO DI GENERE

Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE							
Obiettivo strategico	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico							
Programma	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo							
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento (tra 0% e 100%)
4012.05.D1.35 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	Sviluppare una consapevolezza diffusa del ruolo delle donne imprenditrici	Definire insieme con il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile azioni e tempi relativi			N. imprese femminili registrate nel Registro delle Imprese		15.378	
					Variazione percentuale imprese femminili registrate rispetto all'anno precedente		+0,60 %	
					Percentuali di nuove imprese femminili/ Imprese attive		1,82 %	
					N. riunioni del Comitato per l'Imprenditoria Femminile partecipate/organizzate dalla Camera	3	5	100,00%
					N. iniziative realizzate	4	4	100,00%
Sviluppare una consapevolezza diffusa del ruolo delle donne imprenditrici	Valutare l'evoluzione del quadro normativo ed in particolare lo stato dell'imprenditoria femminile nella provincia del Modena, al fine di favorirne la crescita, ottimizzandone risorse ed obiettivi	"Donne, lavoro e libere professioni. Dalla Previdenza al Welfare, cosa può cambiare", Palazzo Carandini di Modena 16 marzo 2017	Comitato Imprenditoria femminile della Camera di commercio di Modena, Commissione pari opportunità del Comitato Unitario delle Professioni	N. partecipanti		40		
				Progetto #imprendoDonna - Indagine sulla condizione dell'imprenditoria femminile della provincia di Modena: discussione ed approfondimento sui risultati della ricerca con Morena Diazi, direttore generale delle Attività produttive, Commercio e Turismo della Regione Emilia Romagna, CCIAA di Modena 23 marzo 2017	Fondazione Democenter-SIPE, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Centro Documentazione Donna, Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera di commercio di Modena	N. partecipanti		40
Offrire maggiori opportunità di business ed una migliore partecipazione economica delle donne nel mercato del lavoro	After Futuri Digitali - Modena Smart Life. Il primo festival per la diffusione della cultura digitale	Lancio del progetto Ragazze Digitali 2018, il summer camp formativo di 4 settimane per stimolare la creatività digitale delle donne ed incentivare la nascita di imprese femminili sempre più orientate all'innovazione, 30 settembre 2017	Comitato Imprenditoria Femminile, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Comune di Modena e Fondazione Cassa di Risparmio di Modena	N. partecipanti		100		
Prevenire la violenza di genere	Realizzazione evento speciale dedicato a tutte le donne per favorire il contrasto dei comportamenti violenti o molesti contro le donne nei luoghi di lavoro	Convegno: " Tutti insieme contro! Protocollo contro le molestie e violenze nei luoghi di lavoro": elaborazione di un questionario da distribuire presso tutte le realtà lavorative per aiutare a riconoscere comportamenti molesti nei luoghi di lavoro - CCIAA di Modena, 27 novembre 2017	Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile di Modena, Sindacati confederali, Consigliera pari opportunità della Provincia di Modena	N. partecipanti		50		

Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE							
Obiettivo strategico	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico							
Programma	401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo							
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento (tra 0% e 100%)
4012.05.D1.35 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	Accompagnare i giovani a cogliere l'opportunità di fare impresa		Definire insieme con il Comitato Giovani imprenditori azioni e tempi relativi		N. imprese giovanili registrate nel Registro delle Imprese		5.456	
					Variazione percentuale imprese giovanili registrate rispetto all'anno precedente		-4,36%	
					Percentuali di nuove imprese giovanili/Imprese attive	>=1,75%	1,57%	89,59%
					Percentuale utilizzo risorse per incentivi imprese giovanili e femminili	>=90,00%	100,00%	100,00%
					N. riunioni del Comitato Giovani Imprenditori partecipate/organizzate dalla Camera	3	5	100,00%
					N. iniziative realizzate	1	2	100,00%
	Accrescere nei giovani imprenditori la propensione all'innovazione come strategia di successo	Offrire ai giovani imprenditori la possibilità di conoscere e visitare realtà innovative di eccellenza nel panorama italiano alla ricerca di nuove idee, opportunità ed esperienze da inserire nella propria cassetta degli attrezzi	Inspirational Tour, con visita il 26 settembre all'incubatore Industrio e alla Fondazione Edmund Mach in Trentino, il 10 novembre all'incubatore RNord e al Makers Modena Fab Lab a Modena e il 21 novembre al Technogym Village a Cesena	Comitato per l'imprenditoria giovanile, Fondazione Democenter-sipe	N. partecipanti		60	
	Incrementare la consapevolezza del ruolo e delle possibilità di essere giovani imprenditori	Creare opportunità di incontro e confronto con imprenditori senior, favorendo l'acquisizione di competenze spendibili nell'autoimprenditorialità per i giovani imprenditori o aspiranti imprenditori	Rassegna Parole e Imprese, 4 incontri dedicati al tema del fallimento, del benessere aziendale, dei limiti e del coworking impostati secondo il seguente schema: lo scrittore presenta il libro, poi intervengono imprenditori senior che portano la propria testimonianza sul tema e infine si apre il dibattito con i partecipanti. Modera la presidente del CIG.	Comitato per l'Imprenditoria giovanile, scrittori dei 4 libri presentati, imprenditori testimonial	N. partecipanti		120	
Area strategica	AS1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE							
Obiettivo strategico	402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro							
Programma	402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro							
Obiettivi operativi	Bisogni	Iniziativa / intervento	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (utilizzati per obiettivi e/o per monitoraggio)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento (tra 0% e 100%)
4021.01.D1.22 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	Contaminare il mondo della scuola con quello del lavoro, così da sviluppare un dialogo tra il sistema formativo e quello produttivo, per allinearne le esigenze e stimolare nei ragazzi l'auto-imprenditorialità	Creare opportunità di incontro e confronto con imprese ed imprenditori, favorendo l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro e nell'autoimprenditorialità	Intervento a sostegno dell'autoimprenditorialità nelle scuole secondarie di 2° grado della provincia di Modena	Scuole superiori della provincia di Modena che realizzano progetti di Impresa Formativa Simulata, di creazione d'impresa e di acquisizione di competenze imprenditoriali	N. progetti di Impresa Formativa Simulata (IFS)	>= 4	6	100,00%
4022.01.D1.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro			- Orientare alla scelta formativa: OrientaMedie - La CCIAA incontra le scuole: lezioni ad hoc - Iniziative di collegamento scuola-mondo del lavoro - L'estate in alternanza	Ufficio Scolastico Regionale, Ambito territoriale della provincia di Modena, Comune di Maranello, Centri per l'Impiego, Dirigenti scolastici e Imprese testimonial, Dirigenti d'ambito 9, 10 e 11	N. studenti coinvolti nelle iniziative descritte	>= 1.100	1.278	100,00%
4022.03.D1.22 - Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni			- Promozione del RASL - Gestione voucher a favore delle imprese che accolgono studenti in alternanza - Presentazione richiesta regime particolare di autorizzazione per l'intermediazione domanda-offerta di lavoro	Ufficio Scolastico Regionale, Ambito territoriale della provincia di Modena, Istituti scolastici superiori, Agenzia nazionale delle Politiche attive del Lavoro	N. imprese iscritte al RASL (Registro Nazionale Alternanza Scuola-lavoro)	>= 90	260	100,00%
4022.02.D1.22 - Orientare al lavoro mediante specifiche iniziative di inserimento			- Sviluppo cooperative sociali per iniziative di inserimento lavoratori svantaggiati - Attivazione tirocinii formativi nell'ambito di Garanzia Giovani: Progetto crescere in digitale - Progetto formativo in carcere per reinserimento detenuti nel mondo del lavoro	Associazioni cooperative, Unioncamere italiana, Imprese ospitanti, Casa circondariale di Modena	N. partecipanti alle iniziative descritte	>= 50	52	100,00%

Allegato 2

Tabelle Obiettivi Strategici (anno 2017)

Aree Strategiche



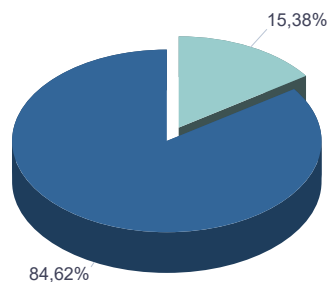
■ Critico ■ Da seguire con attenzione ■ In linea con le aspettative

Area Strategica	Performance
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	95,58%
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	100,00%
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE	100,00%

Sintesi Piano

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		0,00	=				95,58%
	Imprese cessate/ Imprese attive	0,33	<=	7,50%	8,18%	90,89%	
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,33	>=	6,80%	6,52%	95,84%	
	Variazione % rispetto all'anno precedente dell'export provinciale	0,33	>=	1,20%	5,19%	100,00%	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		0,00	=				100,00%
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	0,50	>=	145,00%	157,65%	100,00%	
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>=	9,00%	9,24%	100,00%	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE		0,00	=				100,00%
	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,20	<=	18,00	12,96	100,00%	
	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,20	>=	90,00%	95,04%	100,00%	
	Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	0,15	>=	275,00%	581,87%	100,00%	
	Indice di liquidità (quick ratio)	0,15	>=	210,00%	534,13%	100,00%	
	Margine di struttura secondario	0,15	>=	137,00%	203,23%	100,00%	
	Margine di struttura primario	0,15	>=	134,00%	184,20%	100,00%	

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati



■ Obiettivi Strategici non raggiunti ■ Obiettivi Strategici raggiunti

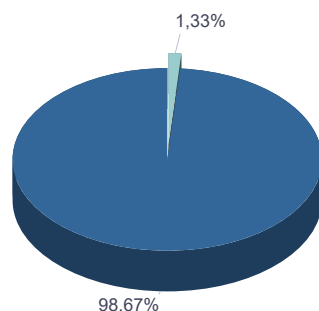
N° Obiettivi Strategici con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Strategici con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
11	2	95	13

Obiettivo Strategico	Performance
101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	100,00%
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	100,00%
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico	75,42%
402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	100,00%
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi	100,00%
600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	100,00%
601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	100,00%
602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	100,00%
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	100,00%
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità	81,51%
801 - Semplificare le procedure a carico delle imprese	100,00%
802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	100,00%
803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	100,00%

Sintesi Piano con Obiettivi Strategici

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo	
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato		0,00	=			100,00%	
		Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)	0,50	>=	100,00%	107,50%	100,00%	
		Pubblicazioni e aggiornamenti di dati e notizie economiche e/o di interesse per le imprese divulgate mediante sito camerale	0,50	>=	350,00	586,00	100,00%	
	301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi			0,00	=			100,00%
		Fatturato export provinciale	0,50	>=	11.900.000.000,00	12.660.815.937,00	100,00%	
		Imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nell'anno	0,50	>=	450,00	832,00	100,00%	
	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico			0,00	=			75,42%
		Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	0,25	>=	1,75%	1,57%	89,59%	
		Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	0,25	>=	6,80%	6,52%	95,84%	
		Variazione percentuale rispetto all'anno precedente del numero di start-up innovative iscritte nel Registro Imprese	0,25	>=	8,00%	1,30%	16,23%	
		Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione professionale	0,25	>=	7,00	15,20	100,00%	
	402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro			0,00	=			100,00%
		N. studenti coinvolti nelle iniziative Orientamedie, nelle lezioni ad hoc rivolte agli studenti e al Lavoro Estivo Guidato nell'anno n	1,00	>=	750,00	1.278,00	100,00%	
	501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi			0,00	=			100,00%
		Protesti / Imprese attive	0,50	<=	9,00%	6,71%	100,00%	
Fallimenti/ Imprese attive		0,50	<=	0,28%	0,27%	100,00%		
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio		0,00	=			100,00%	
		Numero Istituzioni e altri soggetti coinvolti nell'anno dalla Camera di Commercio per azioni comuni	1,00	>=	4,00	4,00	100,00%	
	601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e allestero attraverso azioni di marketing territoriale			0,00	=			100,00%
		Presenze turistiche registrate	0,50	>=	1.180.000,00	1.527.959,00	100,00%	
		Numero presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno	0,50	>=	350.000,00	447.265,00	100,00%	
	602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico			0,00	=			100,00%
		Imprese agroalimentari con certificazione Tradizione e Sapori (dato stock)	0,50	>=	270,00	286,00	100,00%	
		Prodotti tutelati dal marchio camerale Tradizione e Sapori	0,50	>=	25,00	25,00	100,00%	
	701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato			0,00	=			100,00%
		Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	0,20	>=	85,00%	99,98%	100,00%	
		Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	0,20	<=	4,00	1,37	100,00%	
		Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	0,20	>=	98,00%	99,26%	100,00%	
		Aggiornamenti dei listini prezzi pubblicati sul sito o portale dedicato	0,20	>=	750,00	814,00	100,00%	
		Diffusione delle visite metrologiche di controllo e di vigilanza sui prodotti effettuate dalla Camera di commercio nell'anno n	0,20	>=	2,70%	2,77%	100,00%	
	702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità			0,00	=			81,51%
Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione (in termini percentuali)		0,50	>=	0,37%	0,23%	63,02%		
Tempi medi di avvio delle mediazioni (nomina mediatore e convocazione delle parti)		0,50	<=	5,00	3,63	100,00%		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE	801- Semplificare le procedure a carico delle imprese		0,00	=			100,00%	
		Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	0,50	>=	6.500,00	7.456,00	100,00%	
		Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,50	>=	8,50%	9,24%	100,00%	
	802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello			0,00	=			100,00%
		Tempo medio di pagamento delle fatture passive	0,25	<=	18,00	12,96	100,00%	
		Completamento fase di rilevazione di costi, produttività e qualità dei servizi erogati nell'anno sulla base degli indicatori di processo Pareto e la mappatura dei processi camerali validata	0,25	=	100,00	100,00	100,00%	
		Completamento fase di analisi dei trend camerali e del benchmarking di costi, produttività e qualità dei servizi erogati (fonte: dati pubblicati indicatori Pareto)	0,25	=	100,00	100,00	100,00%	
		Completamento fase di analisi e individuazione elementi e valori al fine di definire i livelli standard di servizio programmati	0,25	=	100,00	100,00	100,00%	
	803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa			0,00	=			100,00%
		Grado di utilizzo delle risorse stanziata a budget per le iniziative promozionali	0,40	>=	90,00%	91,23%	100,00%	
N. iniziative di coinvolgimento di tutto il personale interno		0,30	>=	3,00	3,00	100,00%		
	Grado di coinvolgimento delle risorse camerali coinvolte nel processo di Pianificazione e programmazione	0,30	>=	25,00%	26,56%	100,00%		

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

N° di Obiettivi Operativi raggiunti	N° di Obiettivi Operativi non raggiunti	Soglia per il raggiungimento	N° Totale di Obiettivi
74	1	95,00%	75

Obiettivo Operativo	Performance
1011.01.D1.11 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%
1011.02.D1.11 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%
1011.03.D1.11 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%
1011.04.D1.13 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%
1011.05.D1.12 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	100,00%
1011.07.D1.12 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%
1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese previste normativamente	100,00%
1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%
1012.03.C1.13 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio	100,00%
1012.04.C1.14 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità	100,00%
1012.05.C1.16 - Garantire la tempestività nel rilascio di elenchi, bilanci, visure e certificati ad uso privato, e relativa delocalizzazione del servizio	100,00%
1012.06.C1.17 - Realizzare eventi formativi / informativi interni ed esterni, al fine di ridurre sospensioni e rilavorazioni ed accelerare l'iscrizione dei dati/fatti di cui alle istanze presentate	96,88%
3011.02.D1.33 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%
3011.03.D1.33 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%
3011.04.D1.33 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI	94,86%
3011.05.D1.33 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	100,00%
3012.01.C1.51 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%
4011.02.D1.32 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%
4011.03.D1.35 - Sviluppare le competenze digitali nei sistemi produttivi del territorio, sostenendo la domanda del territorio e stimolando progetti di infrastrutturazione	100,00%
4011.04.D1.32 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)	100,00%
4012.01.D1.21 - Diffondere la cultura d'impresa	100,00%
4012.02.D1.31 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%
4012.05.D1.31 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%
4013.01.D1.31 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%
4013.02.D1.31 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro	100,00%
4021.01.D1.22 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%
4022.01.D1.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%
4022.02.D1.22 - Orientare al lavoro, mediante specifiche iniziative di inserimento	100,00%
4022.03.D1.22 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100,00%
5012.01.D1.34 - Sostenere finanziariamente programmi di sviluppo e creazione di nuova imprenditorialità	100,00%
6001.01.D1.35 - Supportare l'introduzione e la stabilizzazione delle infrastrutture tecnologiche	100,00%

Obiettivo Operativo	Performance
6011.01.D1.35 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%
6011.02.D1.35 - Consolidare lo Sportello Turismo per la valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia	100,00%
6011.03.D1.35 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURISTICA IN EMILIA-ROMAGNA	100,00%
6021.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%
6021.02.D1.35 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%
6021.03.D1.35 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	96,96%
6022.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%
6022.02.D1.35 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%
7011.02.C2.11 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%
7011.03.C2.21 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%
7011.04.C2.31 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%
7011.05.C2.32 - Borsa Mercati: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%
7011.06.C2.75 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%
7012.01.C2.40 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%
7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche	100,00%
7012.03.C2.71 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti	100,00%
7021.01.C2.61 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%
7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%
8011.01.A2.31 - Sviluppare il sistema di gestione documentale per la comunicazione con l'esterno	100,00%
8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell'invio dei provvedimenti del RI mediante l'utilizzo della PEC	100,00%
8011.04.C1.18 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti	100,00%
8011.08.B3.21 - Sviluppare la multicanalità dei servizi camerati, mediante l'utilizzo dei social medial	100,00%
8021.00.A1.21 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	100,00%
8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione	100,00%
8021.02.A1.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale	100,00%
8021.03.A2.12 - Formalizzare il Piano di razionalizzazione delle società partecipate, in esito al D.L. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	100,00%
8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi dei processi gestiti per allinearli ai corrispondenti valori standard	100,00%
8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei processi primari /di supporto per analizzarne gli scostamenti (positivi e negativi) nel confronto con le altre CCIAA	100,00%
8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiuti di Stato, per incrementare la qualità e la trasparenza del processo di erogazione dei contributi alle imprese	100,00%
8023.00.A1.21 - Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio	100,00%
8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP; MEPA e altre piattaforme telematiche	100,00%
8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camerati e ridurre i costi di conservazione e gestione dei depositi	100,00%
8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di supporto di competenza dell'Area Organizzativa Risorse finanziarie, Umane e Patrimoniali	100,00%
8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici e semplificarne il pagamento	100,00%
8031.00.A1.11 - Garantire il nuovo diritto di accesso generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dalla Camera di commercio (c.d. FOIA)	100,00%
8031.02.A1.12 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti nella sezione Amministrazione trasparente, ai sensi del D.Lgs 197/2016 di aggiornamento del D.Lgs. 33/2013	100,00%
8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2018-2020, raccordandolo al ciclo di programmazione economico-finanziario e di bilancio	100,00%
8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegnare gli obiettivi individuali entro il 28 febbraio 2017	100,00%
8032.04.A1.12 - Adottare la Relazione sulla performance 2016	100,00%
8032.05.A1.12 - Validare la Relazione sulla performance 2016	100,00%
8032.06.B1.14 - Concludere il procedimento di valutazione individuale del personale 2016 ed il relativo monitoraggio distribuzione premialità	100,00%
8033.01.A1.11 - Adottare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017-2019	100,00%
8033.02.A1.12 - Dare attuazione al Piano triennale di prevenzione della corruzione	98,25%
8033.03.A1.12 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del Piano	100,00%

Obiettivi Operativi

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Performance	Risorse promozionali stanziare (**)	Risorse promozionali utilizzate	% assorbimento risorse su OO	Risorse promozionali Programmi	% assorbimento risorse su Programmi	Risorse promozionali Obiettivi Strategici	% assorbimento risorse su Obiettivi Strategici	Risorse promozionali Aree Strategiche	% assorbimento risorse su Aree Strategiche	
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato	101.1 - Disponibilità e tempestività dell'informazione economica	1011.01.D1.11 - Rendere disponibili dati e notizie di interesse per le imprese con aggiornamenti quindicinali (sito camerale) e bimestrali (Modena Economica)	100,00%	- €	- €		23.000,00 €	100,00%	23.000,00 €	100,00%	1.548.667,92 €	87,98%	
			1011.02.D1.11 - Realizzare l'indagine congiunturale sulle imprese industriali della provincia di Modena	100,00%	20.000,00 €	20.000,00 €	100,00%							
			1011.03.D1.11 - Elaborare e garantire la disponibilità e la tempestività dell'informazione economica	100,00%	3.000,00 €	3.000,00 €	100,00%							
			1011.04.D1.13 - Pubblicare la rivista E-elle: indicatori statistici dell'economia e del lavoro	100,00%	- €	- €								
			1011.05.D1.12 - Effettuare la rilevazione Excelsior - sistema informativo per l'occupazione e la formazione	100,00%	- €	- €								
			1011.07.D1.12 - Realizzare un'indagine sulla Grande Distribuzione	100,00%	- €	- €								
			101.2 - Miglioramento qualità e tempestività informazione del Registro delle Imprese	1012.01.C1.11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle imprese previste normativamente	100,00%	- €	- €	- €						
				1012.02.C1.11 - Migliorare la qualità della banca dati del Registro Imprese, a vantaggio della trasparenza degli operatori delle attività regolamentate	100,00%	- €	- €							
		1012.03.C1.13 - Individuare le imprese ai sensi del DPR 247/04 e degli artt. 2190, 2191 e 2490 C.C. ai fini delle previste cancellazioni d'ufficio		100,00%	- €	- €								
		1012.04.C1.14 - Accertare le infrazioni amministrative relative a ritardi e omissioni nella presentazione di atti/fatti soggetti a pubblicità		100,00%	- €	- €								
		301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	301.1 - Supporto alle imprese, anche mediante l'Azienda Speciale PROMEC	3011.02.D1.33 - Favorire l'export mediante specifiche iniziative di accompagnamento delle imprese	100,00%	465.691,00 €	363.871,04 €	78,14%	727.806,94 €	84,45%	727.806,94 €			84,45%
				3011.03.D1.33 - Sostenere l'internazionalizzazione attraverso la formazione	100,00%	- €	- €							
	3011.04.D1.33 - Sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione mediante l'accesso al credito e la concessione di contributi diretti alle PMI			94,86%	280.000,00 €	247.839,90 €	88,51%							
	3011.05.D1.33 - INTERNAZIONALIZZAZIONE			100,00%	116.096,00 €	116.096,00 €	100,00%							
	301.2 - Certificazione per il commercio con l'estero		3012.01.C1.51 - Garantire la tempestività nel rilascio della certificazione per il commercio con l'estero e la relativa delocalizzazione del servizio	100,00%	- €	- €	- €							
	401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico		401.1 - Il capitale tecnologico quale motore di crescita economica	4011.02.D1.32 - Favorire la progettualità e il trasferimento tecnologico	100,00%	480.000,00 €	430.000,00 €	89,58%	520.272,02 €	91,23%	633.247,09 €			91,19%
		4011.03.D1.35 - Sviluppare le competenze digitali nei sistemi produttivi del territorio, sostenendo la domanda del territorio e stimolando progetti di infrastrutturazione		100,00%	- €	- €								
		4011.04.D1.32 - PUNTO IMPRESA DIGITALE (PID)		100,00%	90.272,02 €	90.272,02 €	100,00%							
		4012.01.D1.21 - Diffondere la cultura d'impresa		100,00%	35.500,00 €	25.500,00 €	71,83%							
		401.2 - Creazione d'impresa e modelli di sviluppo	4012.02.D1.31 - Sostenere l'iniziativa imprenditoriale	100,00%	- €	- €								
			4012.05.D1.31 - Sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile	100,00%	5.660,00 €	5.660,00 €	100,00%							
			401.3 - Sicurezza del contesto economico in cui operano le imprese, anche in campo	4013.01.D1.31 - Favorire la sicurezza del territorio: il contrasto alla criminalità	100,00%	82.985,15 €	81.815,07 €	98,59%						
		4013.02.D1.31 - Favorire la sicurezza nel mondo del lavoro		100,00%	- €	- €								
		402 - Accompagnare i giovani (e le loro famiglie) nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro		402.1 - Formazione dei giovani	4021.01.D1.22 - Valorizzare il capitale umano in risposta alle esigenze del territorio, investendo nella formazione tecnica dei giovani	100,00%	20.000,00 €	19.125,00 €	95,63%	19.125,00 €	95,63%			164.613,89 €
			402.2 - Accompagnamento e orientamento al lavoro	4022.01.D1.22 - Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, mediante specifiche iniziative di raccordo e alternanza scuola-lavoro	100,00%	26.354,85 €	26.304,83 €	99,81%	145.488,89 €					
	4022.02.D1.22 - Orientare al lavoro, mediante specifiche iniziative di inserimento			100,00%	60.000,00 €	44.477,10 €	74,13%							
	4022.03.D1.22 - SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI			100,00%	74.706,96 €	74.706,96 €	100,00%							
501.2 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito delle imprese modenesi	501.2 - Sostegno all'accesso al credito, mediante l'attività dei Confidi			5012.01.D1.34 - Sostenere finanziariamente programmi di sviluppo e creazione di nuova imprenditorialità	100,00%	- €	- €	- €		- €				

(**) I valori rappresentati non comprendono le risorse rinviate al 2018

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Performance	Risorse promozionali stanziare (**)	Risorse promozionali utilizzate	% assorbimento risorse su OO	Risorse promozionali Programmi	% assorbimento risorse su Programmi	Risorse promozionali Obiettivi Strategici	% assorbimento risorse su Obiettivi Strategici	Risorse promozionali Aree Strategiche	% assorbimento risorse su Aree Strategiche	
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	600 - Coordinare e sollecitare investimenti in infrastrutture per il territorio	600.1 - Coordinamento sviluppo infrastrutture	6001.01.D1.35 - Supportare l'introduzione e la stabilizzazione delle infrastrutture tecnologiche	100,00%	- €	- €		- €		- €		781.935,49 €	99,95%	
	601 - Favorire la conoscenza di Modena in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	601.1 - Il turismo	6011.01.D1.35 - Valorizzare l'offerta turistica mediante la definizione di progetti di marketing territoriale a livello nazionale e internazionale	100,00%	55.000,00 €	55.000,00 €	100,00%	182.326,50 €	100,00%	182.326,50 €	100,00%			
			6011.02.D1.35 - Consolidare lo Sportello Turismo per la valorizzazione delle imprese turistiche ed agrituristiche della provincia	100,00%	70.000,00 €	70.000,00 €	100,00%							
			6011.03.D1.35 - PROGETTO DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE TURISTICA IN EMILIA-ROMAGNA	100,00%	57.326,50 €	57.326,50 €	100,00%							
	602 - Favorire la conoscenza delle eccellenze del territorio modenese, in particolare mediante la realizzazione del Palatipico	602.1 - I Prodotti di eccellenza modenesi	6021.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare e agroindustriale	100,00%	265.000,00 €	265.000,00 €	100,00%	409.609,31 €	99,90%	589.608,99 €	99,93%			
			6021.02.D1.35 - Valorizzare i prodotti agroalimentari attraverso i marchi collettivi e la tutela internazionale dei sistemi di tracciabilità geografica, come la denominazioni d'origine	100,00%	145.000,00 €	144.609,31 €	99,73%							
			6021.03.D1.35 - Supportare le imprese che producono e commercializzano prodotti DOP e agroalimentari	96,96%	- €	- €								
			6022.01.D1.35 - Valorizzare le eccellenze del brand Modena	100,00%	180.000,00 €	179.999,68 €	100,00%							
		602.2 - Il brand Modena	6022.02.D1.35 - Promuovere il settore tessile moda mediante il progetto Carpi Fashion	100,00%	- €	- €		179.999,68 €	100,00%					
			701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela dei consumatori e la regolazione del mercato	701.1 - Regolazione e tutela degli attori del mercato	7011.01.C2.73 - Effettuare azioni con le Associazioni a tutela dei Consumatori (*)		10.000,00 €	10.000,00 €	100,00%	10.000,00 €	100,00%			10.000,00 €
	7011.02.C2.11 - Garantire la tempestività nella cancellazione dei protesti	100,00%	- €		- €									
	7011.03.C2.21 - Tutelare la proprietà intellettuale d'impresa: marchi e brevetti	100,00%	- €		- €									
	7011.04.C2.31 - Monitorare prezzi e tariffe	100,00%	- €		- €									
	7011.05.C2.32 - Borsa Merci: potenziare i servizi agli operatori che fanno riferimento alla piazza di Modena	100,00%	- €		- €									
	7011.06.C2.75 - Intervenire a tutela e garanzia dei consumatori nelle operazioni legate ai concorsi a premio	100,00%	- €		- €									
	701.2 - La vigilanza del mercato	7012.01.C2.40 - Espletare le attività sanzionatorie ex L. 689/81	100,00%		- €	- €		- €						
7012.02.C2.50 - Valorizzare le funzioni metriche		100,00%	- €		- €									
7012.03.C2.71 - Favorire la sicurezza dei prodotti: rafforzamento attività di vigilanza sui prodotti		100,00%	- €	- €										
702 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, agevolando azioni a favore della tempestività della giustizia e della legalità	702.1 - Forme di giustizia alternativa	7021.01.C2.61 - Valorizzare l'istituto della mediazione ai sensi del d.lgs. 28/2010	100,00%	- €	- €		- €							
		7021.02.C2.73 - Attivazione dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,00%	- €	- €									

(*) Obiettivo non presente nel Piano performance, perché le risorse sono state previste in aggiornamento di budget a ottobre

(**) I valori rappresentati non comprendono le risorse rinviate al 2018

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Performance	Risorse promozionali stanziare (**)	Risorse promozionali utilizzate	% assorbimento risorse su OO	Risorse promozionali Programmi	% assorbimento risorse su Programmi	Risorse promozionali Obiettivi Strategici	% assorbimento risorse su Obiettivi Strategici	Risorse promozionali Aree Strategiche	% assorbimento risorse su Aree Strategiche	
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE	801- Semplificare le procedure a carico delle imprese	801.1 - La multicanalità nell'accesso ai servizi e nelle relazioni con l'utenza	8011.01.A2.31 - Sviluppare il sistema di gestione documentale per la comunicazione con l'esterno	100,00%	- €	- €		- €		- €		118.131,30 €	85,60%	
			8011.02.C1.11 - Accelerare i tempi delle comunicazioni e dell'invio dei provvedimenti del RI mediante l'utilizzo della PEC	100,00%	- €	- €								
			8011.04.C1.18 - Garantire un adeguato numero di sessioni di esami agenti d'affari in mediazione e ruolo conducenti	100,00%	- €	- €								
			8011.08.B3.21 - Sviluppare la multicanalità dei servizi camerali, mediante l'utilizzo dei social medial	100,00%	- €	- €								
	802 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	802.1 - Le relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie	8021.00.A1.21 - Rendere progressivamente operativo il D. Lgs. 219/2016, di riforma delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	100,00%	- €	- €		118.131,30 €	85,60%	118.131,30 €	85,60%			
			8021.01.A2.12 - Individuare le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione	100,00%	45.000,00 €	38.830,00 €	86,29%							
			8021.02.A1.12 - Ottimizzare la partecipazione alle azioni del sistema camerale	100,00%	93.000,00 €	79.301,30 €	85,27%							
			8021.03.A2.12 - Formalizzare il Piano di razionalizzazione delle società partecipate, in esito al D.L. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	100,00%	- €	- €								
		802.2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi: monitoraggio dei processi e benchmarking per il controllo dell'efficienza	8022.01.A1.12 - Rilevare ed analizzare i costi e i ricavi dei processi gestiti per allinearli ai corrispondenti valori standard	100,00%	- €	- €								
			8022.02.A1.12 - Rilevare i livelli di produttività dei processi primari /di supporto per analizzarne gli scostamenti (positivi e negativi) nel confronto con le altre CCIAA	100,00%	- €	- €								
			8022.04.D1.33 - Implementare il Registro Nazionale degli aiuti di Stato, per incrementare la qualità e la trasparenza del processo di erogazione dei contributi alle imprese	100,00%	- €	- €								
		802.3 - Lo stato di salute dell'Ente: monitoraggio e benchmarking	8023.00.A1.21 - Porre in atto opportune azioni al fine di ridurre i costi di funzionamento sostenuti dalla Camera di commercio	100,00%	- €	- €								
			8023.01.B2.11 - Gestione contratti attraverso CONSIP, MEPA e altre piattaforme telematiche	100,00%	- €	- €								
			8023.03.A2.32 - Razionalizzare la tenuta degli archivi camerali e ridurne i costi di conservazione e gestione dei depositi	100,00%	- €	- €								
	8024.01.A1.12 - Garantire la tempestività dei servizi di supporto di competenza dell'Area Organizzativa Risorse finanziarie, Umane e Patrimoniali		100,00%	- €	- €									
	802.4 - La tempestività dei servizi camerali: i tempi medi di erogazione dei servizi ed il rispetto dei termini	8024.03.C2.50 - Garantire la tempestività della fatturazione dei rapporti di accertamento degli ispettori metrici e semplificarne il pagamento	100,00%	- €	- €									
		803 - Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance per promuovere la cultura della legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	803.1 - La trasparenza e il diritto all'accesso	8031.00.A1.11 - Garantire il nuovo diritto di accesso generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dalla Camera di commercio (c.d. FOIA)	100,00%	- €	- €							
				8031.02.A1.12 - Pubblicare tempestivamente i dati previsti nella sezione Amministrazione trasparente, ai sensi del D.Lgs 197/2016 di aggiornamento del D.Lgs. 33/2013	100,00%	- €	- €							
			803.2 - Il Piano triennale della performance ed il Sistema di misurazione e valutazione	8032.02.A1.11 - Approvare il Piano della performance 2018-2020, raccordandolo al ciclo di programmazione economico-finanziario e di bilancio	100,00%	- €	- €							
				8032.03.A1.11 - Avviare il ciclo della performance ed assegnare gli obiettivi individuali entro il 28 febbraio 2017	100,00%	- €	- €							
				8032.04.A1.12 - Adottare la Relazione sulla performance 2016	100,00%	- €	- €							
				8032.05.A1.12 - Validare la Relazione sulla performance 2016	100,00%	- €	- €							
	8032.06.B1.14 - Concludere il procedimento di valutazione individuale del personale 2016 ed il relativo monitoraggio distribuzione premialità	100,00%	- €	- €										
	803.3 - Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione	8033.01.A1.11 - Adottare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017-2019	100,00%	- €	- €									
		8033.02.A1.12 - Dare attuazione al Piano triennale di prevenzione della corruzione	98,25%	- €	- €									
		8033.03.A1.12 - Monitorare ed effettuare azioni di audit del Piano	100,00%	- €	- €									

Allegato 3

Tabella documenti
del ciclo di gestione della
performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Adozione del Ciclo della <i>performance</i>	22/12/2010	22/12/2010		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/adozione-del-ciclo-di-gestione-della-performance-e-processo-di-adequamento-ai-sensi-del-d-lgs-n-150-2009
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	01/04/2011	01/04/2011	31/12/2015	http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-versione-1-3-del-31-12-2015
Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi (ROUS)	28/04/2008	20/04/2010		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/allegati/regolamento-sullorganizzazione-della-camera-di-commercio-industria-artigianato-agricoltura-di-modena
Anno 2017				
Programma triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019	30/01/2017	01/02/2017		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2017-2019
Relazione dell'attività svolta (ex art.1, co. 14, L.190/2012) – anno 2017	25/01/2018	26/01/2018		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-annuale-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-anno-2017/
Piano della performance 2017-2019	30/01/2017	01/02/2017	27/07/2017	http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2017-2019-aggiornamento-luglio-2017
Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della Performance 2017	21/05/2018	22/05/2018		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2017

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

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Anno 2015				
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017	30/01/2015	30/01/2015		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/allegati/P.T.T.I.20152017.pdf
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017	30/01/2015	30/01/2015		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/P.T.P.C.20152017completo.pdf
Relazione dell'attività svolta (ex art.1, co. 14, L.190/2012) – anno 2015	15/01/2016	15/01/2016		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/allegati/relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-anno-2015/view
Piano della performance 2015-2017	30/01/2015	30/01/2015	17/11/2015	http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/piano-della-performance-2015-2017-aggiornato
Relazione sulla performance 2015	08/06/2016	15/06/2016		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sulla-performance-2015
Validazione della relazione sulla performance 2015	06/07/2016	08/07/2016		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/validazione-della-relazione-sulla-performance-2015
Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della Performance 2015	29/04/2016	29/04/2016		http://www.mo.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/allegati/relazione-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrita-dei-controlli-interni-ciclo-della-performance-2015

Allegato 4

Tabelle sulla valutazione individuale

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Segretario Generale	1	06/2018	SI	X		
Dirigenti	1	06/2018	SI	X		
Non dirigenti	63	06/2018	SI		X	

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

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

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

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

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

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

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

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

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

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

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

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