



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia

LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2018

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI BOLOGNA

INDICE

1. PRESENTAZIONE

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

- 2.1. Il contesto esterno di riferimento
- 2.2. L'amministrazione
- 2.3. I risultati raggiunti
- 2.4. Le criticità e le opportunità

3. GLI OBIETTIVI

- 3.1. Albero della performance
- 3.2. Obiettivi strategici
- 3.3. Obiettivi e piani operativi
- 3.4. Obiettivi individuali

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

- 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
- 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance
- 6.3. Check-up e piano di miglioramento

Allegati: Allegato A – Allegato B

1 PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Ai sensi del D. Lgs 150/2009 ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la propria performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative/aree in cui si articola e anche in riferimento ai singoli dipendenti.

Il cd. *Ciclo della Performance* previsto dalla normativa, consiste in una serie di attività, riconducibili sostanzialmente a processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione della prestazione organizzativa e individuale. La *Relazione sulla Performance* è lo strumento che conclude il *Ciclo*.

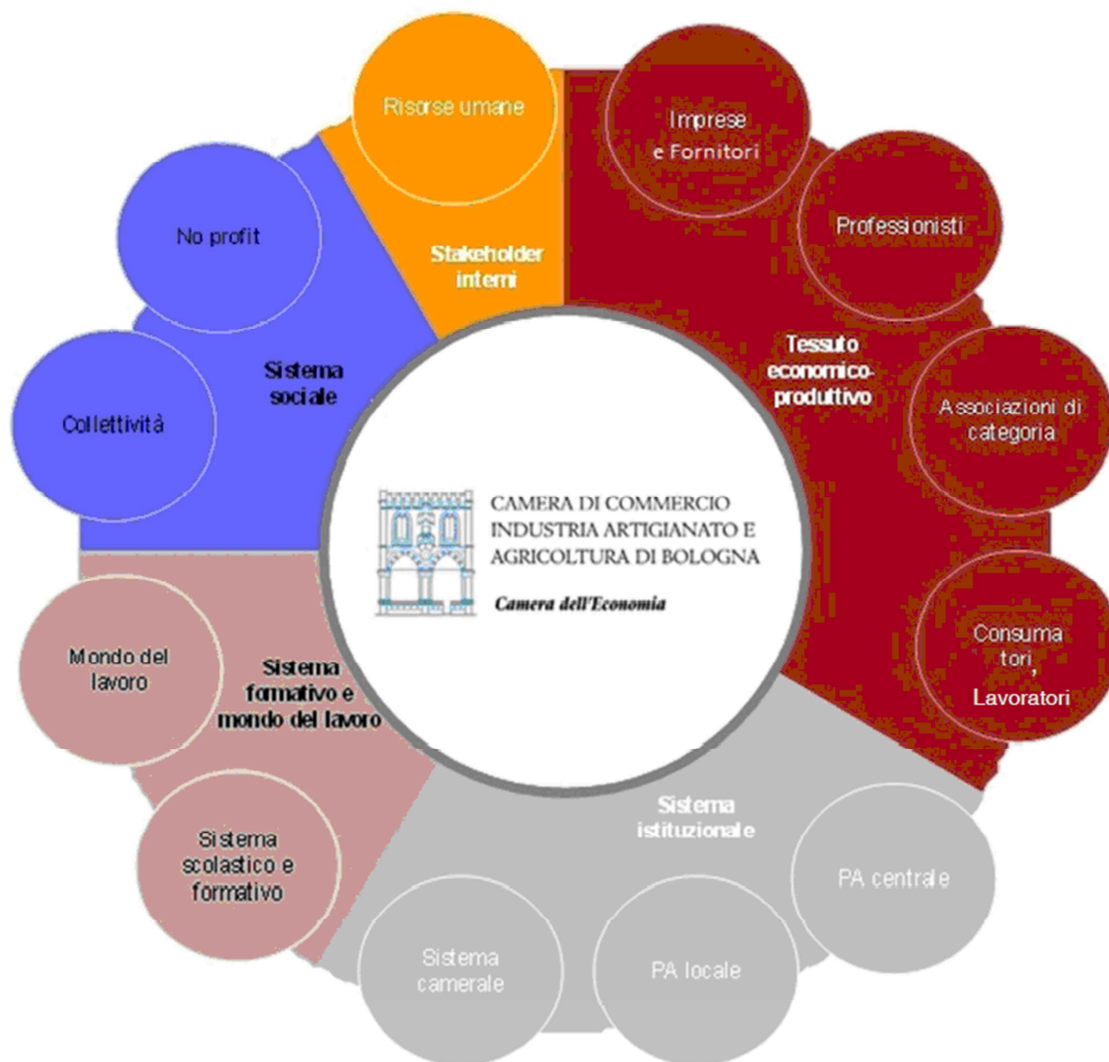
Attraverso la *Relazione* la Camera di Commercio di Bologna illustra le principali attività e i risultati ottenuti nel corso del 2018 e li comunica, secondo struttura modalità e indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e del Dipartimento della Funzione Pubblica, ai propri interlocutori: imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche, consumatori, lavoratori, cittadini e tutti i portatori di interesse.

Come previsto dalle delibere Civit/Anac, il presente documento si articola in una prima sezione in cui è illustrato il contesto di riferimento, le caratteristiche organizzative gestionali dell'ente, per poi passare alla rendicontazione delle attività e degli obiettivi 2018.

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

Per **stakeholder** si intendono tutti gli attori, individui e organizzazioni, coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda, organizzazione), i cui interessi sono influenzati dal risultato delle attività della Camera e la cui azione o reazione ne influenza l'operato.

GLI STAKEHOLDER DELLA CAMERA DI COMMERCIO



2.1. Il contesto esterno di riferimento

Nel 2018 con l'insediamento del nuovo Consiglio camerale avvenuto a luglio, e la prosecuzione del percorso di riforma delle CCIAA con la ridefinizione di compiti e funzioni e il riassetto del sistema camerale nazionale, è iniziato un nuovo ciclo per la Camera di Commercio di Bologna.

All'interno del percorso di riforma del sistema camerale, nel 2018 la Camera di Bologna ha visto confermata la propria autonomia, la possibilità di avvalersi della propria Azienda Speciale CTC (Bologna è stata la prima Camera ad attivare autonomamente la razionalizzazione dell'Azienda Speciale con una procedura di accorpamento) e soprattutto, nonostante il taglio del diritto annuale del 50%, a seguito delle attività di efficientamento messe in campo nel corso degli anni, presenta in questa sede a tutti gli stakeholder un bilancio di esercizio 2018 solido e stabile, con una elevata patrimonializzazione e la capacità di dedicare risorse importanti al sostegno del territorio (*cf. par. 2.2.5, 4* e sito [internet](#) per la completa documentazione inerente il bilancio di esercizio 2018).

Anche nel 2018 insieme al provvedimento di riforma sono proseguiti i progetti di sistema promossi da Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale: **punto impresa digitale (PID)**, finalizzato alla digitalizzazione delle imprese con particolare riferimento alle MPMI e **servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni** finalizzato al rafforzamento delle nuove funzioni camerali sui temi del raccordo fra scuola giovani e mondo del lavoro. Accanto a queste iniziative, sono proseguiti 2 ulteriori progetti promossi da Unioncamere regionale in collaborazione con la Regione Emilia Romagna: **promozione export e internazionalizzazione intelligente** per incrementare l'export delle imprese emiliano romagnole e **promozione turistica e culturale di qualità in Emilia Romagna** per migliorare la competitività e la capacità di attrazione delle destinazioni turistiche regionali. La Camera di Bologna ha aderito ai 4 progetti prevedendo il contestuale incremento del diritto annuale del 20% (maggiorazione i cui proventi sono esclusivamente da dedicare alle 4 iniziative), aumento autorizzato dal Ministero dello Sviluppo Economico con decreto del 22 maggio 2017. Tutti i 4 progetti sviluppati nel 2018 trovano naturalmente collocazione nei documenti di rendicontazione della Performance.

Alla luce di un buono stato di salute della "macchina" camerale sia in termini di bilancio che di sistema, competenze e progettualità, saranno quindi i nuovi organi che affronteranno nel prossimo futuro le sfide legate alle dinamiche del contesto socio-economico e ai nuovi compiti affidati dalla normativa alle camere: in primis digitalizzazione e alternanza scuola-lavoro, e d'altro canto tracceranno nella propria autonomia le diverse linee di intervento sul territorio, come già illustrato nel [Piano Performance 2019](#) (delibera. 8 del 22/01/2019).

2.1.1 Il quadro economico

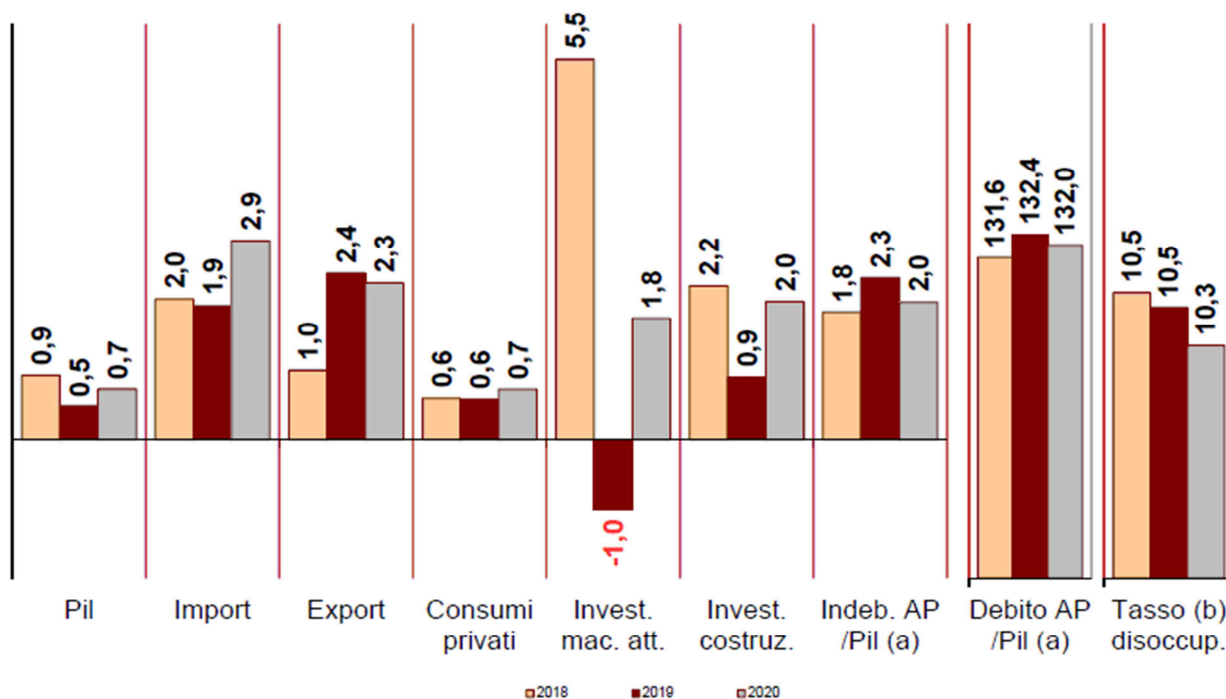
Prosegue la crescita dell'economia mondiale, ma si manifestano segnali di deterioramento ciclico in molte economie avanzate ed emergenti. Continuano a peggiorare le prospettive del commercio mondiale, dopo il rallentamento nella prima parte del 2018. Le incertezze sul quadro congiunturale hanno avuto ripercussioni sui mercati finanziari internazionali, con una flessione dei rendimenti a lungo termine e la caduta dei corsi azionari. Sulle prospettive globali gravano i rischi relativi a un esito negativo del negoziato commerciale tra gli Stati Uniti e la Cina, al possibile riacutizzarsi delle tensioni finanziarie nei paesi emergenti e alle modalità con le quali avrà luogo la Brexit. Nell'area dell'euro la crescita si è indebolita. Negli ultimi mesi del 2018 la produzione industriale è diminuita significativamente in Germania, in Francia e in Italia. L'inflazione, pur restando su valori ampiamente positivi, è scesa per effetto del rallentamento dei prezzi dei beni energetici.

2.1.2 Il quadro nazionale

In Italia, dopo che la crescita si era interrotta nel terzo trimestre, gli indicatori congiunturali disponibili suggeriscono che l'attività è diminuita nel quarto. All'indebolimento dei mesi estivi ha contribuito la

riduzione della domanda interna, in particolare degli investimenti e, in misura minore, della spesa delle famiglie. Secondo la Banca d'Italia nel 2019 i piani di investimento delle imprese dell'industria e dei servizi sarebbero più contenuti a seguito sia dell'incertezza politica ed economica sia delle tensioni commerciali. La proiezione della crescita del PIL è attualmente pari allo 0,2% (fonte commissione europea).

Il quadro nazionale. Principali variabili, tasso di variazione(* ^) - 1



(*) Salvo diversa indicazione. (*) Dati Italia definitivi: Istat, Conti economici trimestrali (corretti per i giorni di calendario). (a) Percentuale sul Pil. (b) Tasso percentuale.

Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Rapporto di previsione, 18/12/2018

2.1.3 Il tessuto imprenditoriale bolognese

Il 2018 si chiude con una crescita del Pil bolognese (+1,7%) leggermente superiore al valore regionale e nazionale. Nel 2019 la crescita sarebbe ancora leggermente superiore alla tendenza regionale e alla crescita nazionale. Si tratterebbe di 34.300 euro stimati per abitante, superiori ai 29.800 stimati per l'Emilia Romagna ed ai 24.200 medi per italiano.

Sostenuta la ripresa dell'industria bolognese, che chiude l'anno con un +1,8%, buone le performance di servizi (+1,6%) e costruzioni (+2,2% nel corso del 2018), in crescita anche il settore primario (+1,8%). Ma l'attesa è di un 2019 meno intenso, con dinamiche di crescita dimezzate per l'industria (+0,7% la stima per l'anno in corso), ridotte di oltre mezzo punto percentuale per i servizi (+1,0%) e le costruzioni (+1,5%) e pressoché nulle per il settore primario (+0,2%).

Per quanto riguarda le dinamiche per settore di attività delle imprese bolognesi al 31.12.2018, il 63,0% opera nei servizi, il 24,7% nell'industria e l'8,8% in agricoltura e pesca.



SEDI DI IMPRESA - CONFRONTO SETTORIALE

Settori	al 31/12/2018		rispetto al 31/12/2017	
	Imprese registrate	Peso %	Saldo settoriale	Tasso di crescita settoriale
Agricoltura e pesca	8.381	8,8	-222	-2,58
Attività estrattive	21	0,0	0	0,00
Manifattura	9.601	10,1	-125	-1,29
Public utilities	286	0,3	0	0,00
Costruzioni	13.673	14,3	-131	-0,95
Industria	23.581	24,7	-256	-1,07
Commercio	21.934	23,0	-362	-1,62
Trasporti	4.063	4,3	-35	-0,85
Alloggio e ristorazione	7.359	7,7	101	1,39
Informazione e comunicazione	2.748	2,9	48	1,78
Credito e assicurazioni	2.406	2,5	9	0,38
Attività immobiliari	7.020	7,4	-25	-0,35
Attività professionali	4.616	4,8	78	1,72
Servizi alle imprese	3.645	3,8	64	1,79
Istruzione	509	0,5	4	0,79
Sanità	631	0,7	22	3,61
Arte, sport e intrattenimento	1.070	1,1	10	0,94
Altri servizi personali	4.053	4,2	16	0,40
Servizi	60.054	63,0	-70	-0,12
Non classificate	3.367	3,5	142	4,40

Le imprese femminili sono 17.827 e poco meno del 63% sono imprese individuali. Circa il 9% sono giovanili. Il 13% è gestito da straniere. 280 quelle attive da quasi 50 anni.

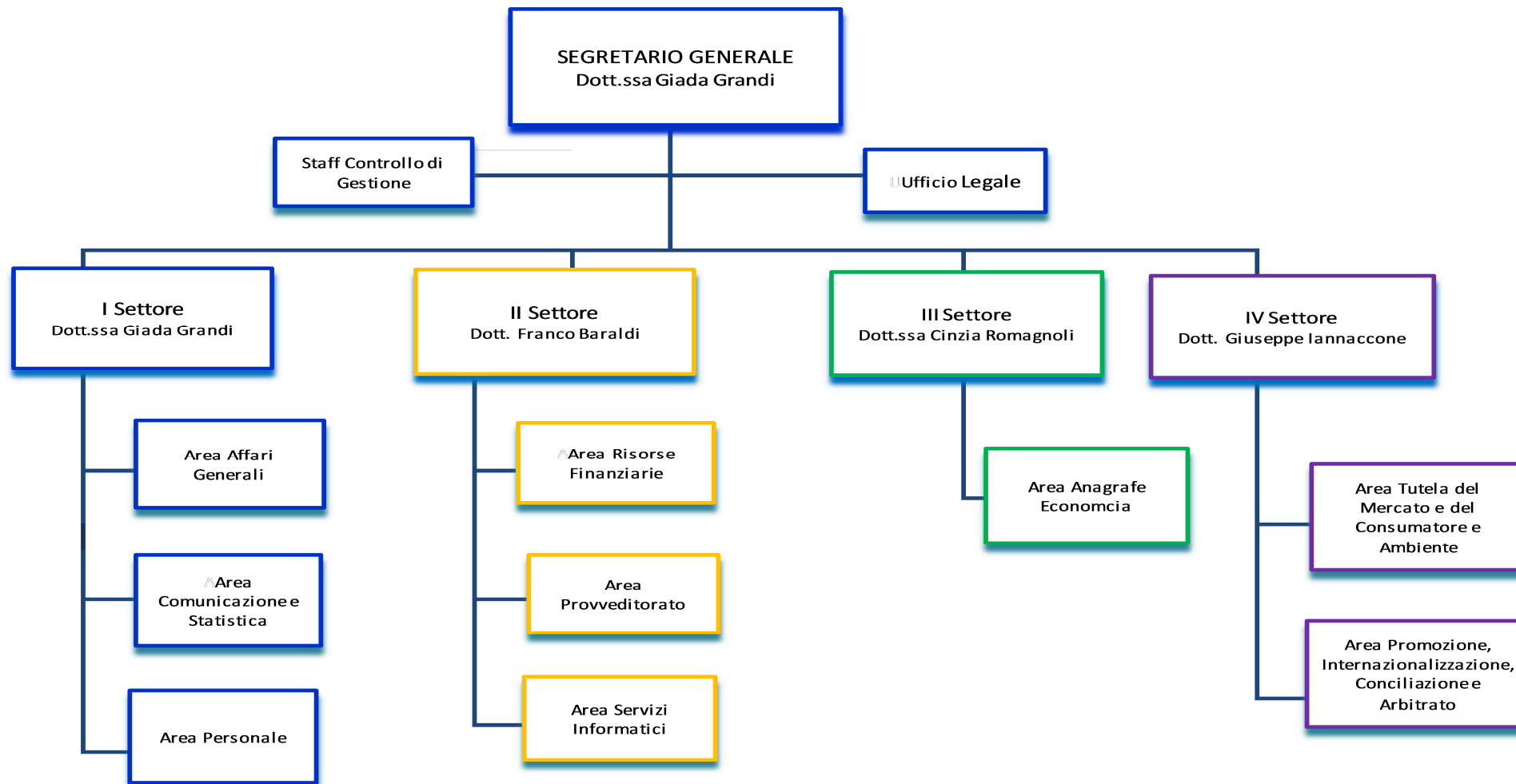
2.2. L'AMMINISTRAZIONE

2.2.1 Sedi, assetto organizzativo e risorse umane

A seguito della riforma del sistema camerale, è proseguito nel 2018 il percorso di alienazione del patrimonio immobiliare non indispensabile e non coerente con la missione della Camera. A questo proposito, già nel 2017 si è proceduto alla vendita di due appartamenti di proprietà siti in Via Zoccoli 4 a Bologna. Nel 2018 ulteriori attività hanno quindi riguardato la sede centrale di Palazzo Mercanzia al fine di alienarne una porzione non in uso, si è dato corso alle attività preliminari ai fini di realizzare la vendita della sede decentrata di Imola e si è proceduto alla contestuale ricerca di una sede alternativa a quella di Palazzo Affari.

La sede decentrata di Imola è stata chiusa in data 8/03/2018 con il trasferimento degli uffici camerali in un nuovo immobile di proprietà del Comune di Imola in comodato d'uso gratuito per la Camera. Lo sportello imolese è chiuso a partire dal 01/02/2019 e i servizi camerali sono attualmente erogati al territorio in convenzione con le Associazioni di categoria (delibera di Giunta n. 200 del 04/12/2018). Al termine del 2018 le sedi della Camera sono quindi: **Palazzo della Mercanzia e Palazzo degli Affari**.

Organigramma 2018



La Camera anche nel corso del 2018 si è articolata in 4 Settori organizzativi. Al vertice di ciascun settore è posto un dirigente. I settori sono suddivisi in Aree o Staff.

I SETTORE DEL SEGRETARIO GENERALE, suddiviso in:

AREA - Affari Generali;

AREA – Comunicazione e Statistica;

AREA – Personale.

II SETTORE suddiviso in:

AREA - Risorse finanziarie;

AREA – Provveditorato;

AREA – Servizi informatici.

III SETTORE costituito da:

AREA- Anagrafe economica

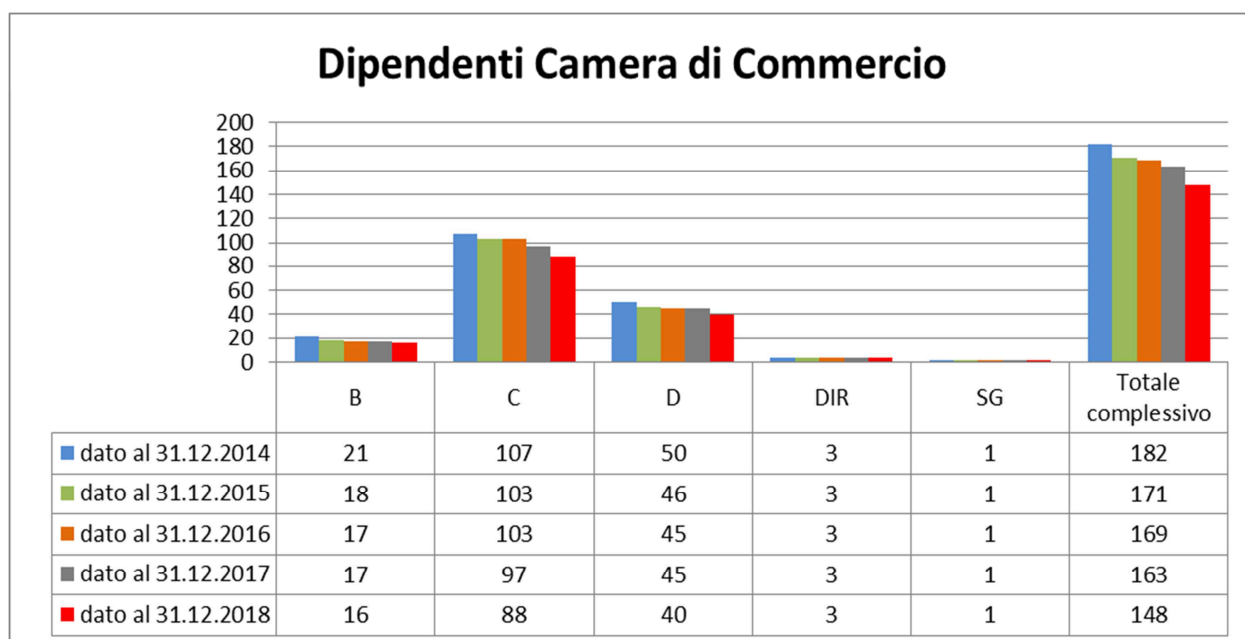
IV SETTORE suddiviso in:

AREA - Tutela del mercato e del consumatore e ambiente;

AREA - Promozione, Internazionalizzazione, conciliazione e arbitrato.

Completano l'assetto organizzativo adottato nel 2018 l'ufficio legale e lo staff controllo di gestione, posti alle dirette dipendenze del segretario generale.

A livello apicale l'organigramma è quindi costituito dal **Segretario Generale**, **3 Dirigenti** posti a capo di ogni settore, e da **10 capi Area/Staff**.



Al 31/12/2018 i dipendenti della Camera sono **148**: 105 donne (70,95%) e 43 uomini (29,05%), con un'età media di 51 anni. Attualmente la Camera non ha attivi contratti di lavoro a tempo determinato o di somministrazione. Come previsto dal D.Lgs. n. 219/2016 di riordino del sistema camerale, la dotazione organica della Camera è stata stabilita con il D.M. del Ministero Sviluppo Economico (MISE) 8 agosto 2017 in **156** unità (152 non dirigenti, 4 dirigenti) a seguito di proposta formulata da Unioncamere italiana e recepita dalla Camera di Bologna con Delibera di Consiglio n. 13 del 27/7/2017. Nel corso del 2018 si sono concretizzate diverse fuoriuscite di personale che hanno provocato una riduzione del personale maggiore rispetto quanto previsto dal Decreto. Ulteriori uscite sono in programma nel corso del 2019.

Per quanto riguarda il fabbisogno di personale e il "piano triennale dei fabbisogni di personale" introdotto dall'art. 4 del D. Lgs. n. 75 del 25 maggio 2017, la Camera di Bologna ha adottato il

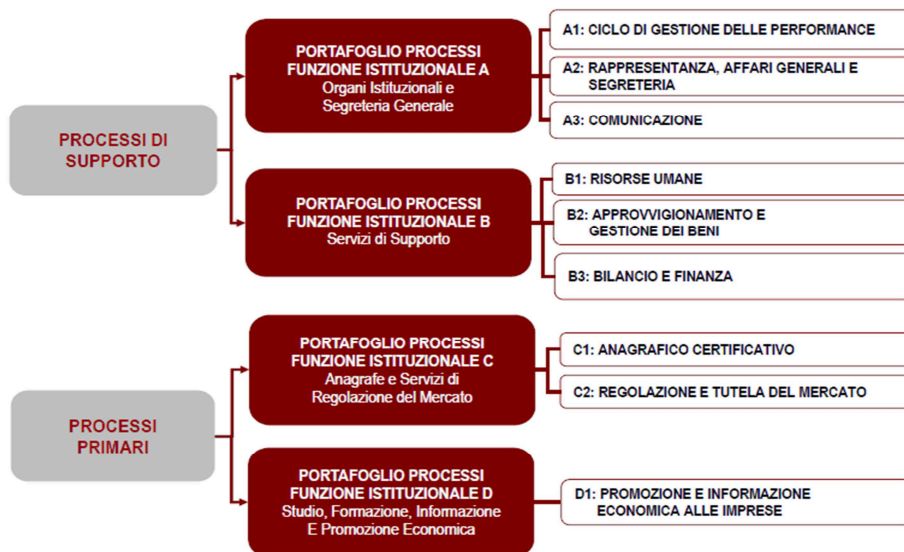
provvedimento relativo alla programmazione per l'anno 2019 in data 4/12/2018 con delibera n. 196. Secondo l'articolo 7 del Decreto MISE, le camere *"in sede di prima programmazione dei fabbisogni sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati a livello ministeriale"*. Allo stato attuale, la nuova mappa dei servizi è già stata sottoposta da Unioncamere nazionale al MISE e si è tutt'ora in attesa di indicazioni da parte del ministero.

L'originario art. 3 comma 9 del D. Lgs. 219/2016 che stabiliva il divieto di alcun tipo di assunzione per le camere, è stato modificato dalla Legge 145/2018 (cd. manovra 2019), introducendo decorrere dal 1° gennaio 2019, rispettando determinate condizioni, la possibilità di assumere nuovo personale. Per sopperire alla riduzione di organico più ampia rispetto a quella richiesta dal DM del MISE (**148** dipendenti in servizio contro i **156** previsti dal decreto), tenuto conto del quadro normativo che regola le assunzioni presso le camere e sentita Unioncamere nazionale, nel 2019 entro i limiti naturalmente della pianta predisposta dal MISE, si acquisirà personale in "comando" da altre camere, previa pubblicazione di opportuni bandi: il primo bando è stato pubblicato in data 26/02/2019. Stante quanto previsto dalla manovra 2019 si valuterà inoltre l'opportunità di assunzione di nuovo personale tramite le procedure previste: mobilità e graduatorie in essere. A questo riguardo è stato quindi approvato in data 12/03/2019 con delibera di giunta n. 42 un aggiornamento del piano dei fabbisogni del personale per l'anno 2019.

2.2.2 Il portafoglio delle attività: la mappa dei processi e dei servizi

Dal punto di vista dell'analisi organizzativa, in estrema sintesi, i processi camerali si suddividono in *Processi di Supporto* e *Processi Primari*. Per **Primari** si intendono quell'insieme di processi a contatto diretto con i clienti e che erogano quindi servizi a imprese, professionisti, associazioni di categoria, privati. I **Processi di supporto** sono invece quelli necessari e presenti in qualsiasi organizzazione - anche di impresa- necessari per il funzionamento della struttura: gestione delle risorse umane, acquisti, contabilità. Ciascun processo è articolato in sottoprocessi e azioni, cui corrispondono le singole azioni/attività di ciascuna unità operativa/ufficio. In attesa delle dettagliata e puntuale "ridefinizione" della mappa dei servizi da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, nel 2018 i 4 macroprocessi fondamentali identificati sono:

- A) Organi Istituzionali e Segreteria Generale;
- B) Servizi di Supporto;
- C) Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato;
- D) Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica.



2.2.3 Attività, servizi resi e utenti serviti

La Camera di Commercio di Bologna è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese (L.580/1993). Missione della Camera di Commercio è la promozione dell'economia locale e lo sviluppo del sistema delle imprese. La Camera di Bologna è competente per il territorio della Città Metropolitana di Bologna.

In sintesi la Camera svolge:

- 1) Funzioni amministrative relative al sistema delle imprese;
- 2) Funzioni di studio ed analisi economica del territorio;
- 3) Funzioni di regolazione e controllo del mercato;
- 4) Funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese.

1) Funzioni amministrative

L'ufficio **Registro Imprese, attività artigiane, albi e ruoli** registra e certifica i principali eventi che caratterizzano la vita delle imprese e fornisce, a chiunque ne faccia richiesta -dal 2014 anche in lingua inglese- la documentazione completa di qualsiasi impresa operante sul territorio italiano.

Con la legge 107/2015, è stata introdotta la tenuta del **registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro**. Il registro nazionale – in una sezione speciale del Registro Imprese - riporta informazioni relative ad imprese ed enti pubblici e privati disponibili a svolgere i percorsi di alternanza, con lo scopo di fornire alle scuole ulteriori elementi per la progettazione e lo svolgimento dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. La Camera con il **Registro Imprese** svolge una fondamentale funzione in materia di **trasparenza, regolarità e tutela del mercato**, e grazie all'acquisizione delle nuove competenze relative al registro alternanza-scuola lavoro, di **punto di contatto** tra **scuola e impresa**.

2) Le funzioni di studio ed analisi economica del territorio

Il servizio, rivolto a imprese, pubblica amministrazione, professionisti, privati, fornisce **dati statistico economici inerenti al territorio**. La Camera promuove e realizza la rilevazione, l'elaborazione, la diffusione di dati relativi al sistema delle imprese quali: indice dei prezzi, censimenti, forze lavoro, andamento congiunturale del mercato del lavoro, osservatorio trimestrale e annuale sulla Congiuntura economica bolognese, analisi sulla natalità e mortalità delle imprese bolognesi, rilevazione dei fabbisogni occupazionali richiesti, analisi andamento del commercio internazionale dell'area

metropolitana, **report personalizzati su richiesta** dell'utenza e dal **2018 Big Data Analysis – analisi dei bilanci societari**.

3) Le Funzioni di regolazione e controllo del mercato

L'insieme di attività a supporto delle imprese nell'ambito della regolazione del mercato sono:

- **Borsa Merci:** è il luogo per lo svolgimento delle contrattazioni di merci e prodotti che possono formare oggetto di scambio. La Camera di Bologna svolge un ruolo di rilievo nel settore cerealicolo. Per prima, dal 2001 ha costituito una commissione per l'accertamento dei prezzi dei prodotti ortofrutticoli biologici, e dal 2017 ha istituito una ulteriore commissione che si occupa della rilevazione dei prezzi dei prodotti di agricoltura biologica di produzione nazionale.
- **Risoluzione alternativa delle controversie: mediazione e arbitrato.** La **mediazione** è il modo più semplice, rapido ed economico per risolvere le controversie. E' possibile risolvere una lite tra due o più soggetti con l'aiuto del mediatore, figura super partes che ha il compito di facilitare il dialogo e condurre il contenzioso a una soluzione amichevole, soddisfacente e condivisa, senza l'intervento del giudice. Con l'**arbitrato:** le parti si impegnano ad affidare la risoluzione della controversia al giudizio di uno o più arbitri scelti dalle stesse o dal Comitato Tecnico della Camera Arbitrale, escludendo il ricorso al giudice ordinario, con notevoli vantaggi quali la rapidità, la riservatezza, i minori costi e la competenza tecnica degli arbitri.
- **Marchi e Brevetti:** presso l'ufficio marchi e brevetti possono essere depositate le domande di marchi, disegni o modelli, invenzioni e modelli di utilità. Dopo un esame formale le pratiche sono trasmesse al Ministero per lo Sviluppo Economico che provvede all'istruttoria e al rilascio del relativo attestato di registrazione o brevetto nazionale. Dal maggio 2015 l'ufficio riceve solo domande cartacee, mentre il deposito telematico è effettuato esclusivamente presso il Ministero dello sviluppo economico tramite il portale di servizi on line dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.
- **Metrico:** controlla l'esattezza degli strumenti impiegati nella misurazione delle quantità, e la correttezza delle procedure di verifica dei contenuti dei prodotti preconfezionati e dell'applicazione della normativa in materia di metalli preziosi. Svolge attività di vigilanza del mercato, anche in materia di etichettatura e sicurezza dei prodotti.
- **Registro Informatico dei Protesti:** assicura la completezza, l'organicità e la tempestiva informazione relativa ai protesti su tutto il territorio nazionale. Prevede l'inserimento dei dati anagrafici completi dei debitori al fine di rendere univocamente identificabile il soggetto protestato e la tempestiva cancellazione definitiva in caso di pagamento.
- **Ambiente:** la Camera esercita competenze in materia ambientale come la tenuta dell'Albo Gestori Ambientali e fornisce supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.
- **Servizio sicurezza etichettatura e conformità prodotti:** esercita controlli in materia di conformità di materiale elettrico ed elettronico su giocattoli, su dispositivi di protezione individuale di prima categoria e sull'etichettatura di prodotti tessili e calzature.
- **Raccolta degli Usi:** la Camera si occupa dell'accertamento degli usi locali e della loro revisione periodica. La relativa pubblicazione riporta secondo un ordine sistematico le consuetudini vigenti nella provincia in diversi settori economici: immobiliare, agricolo-zootecnico, industriale, commerciale, creditizio, dei trasporti. L'ultimo aggiornamento degli usi è relativo all'anno 2017 (delibera di Giunta n.118 del 20 giugno 2017).

Attraverso tali attività, la Camera svolge una funzione di stimolo allo sviluppo di un **sistema economico efficiente, trasparente e competitivo** a tutela di tutti gli attori del mercato.



4) Le Funzioni di promozione economica

La Camera di Commercio svolge un ruolo di moltiplicatore dello sviluppo economico attraverso la partecipazione a società od altri organismi a carattere associativo che gestiscono attività di particolare interesse o di tipo infrastrutturale. Tenendo conto delle peculiarità del territorio, realizza inoltre interventi rivolti a tutte le imprese o a specifici settori imprenditoriali.

I servizi offerti sono di tipo integrato e sono a disposizione delle imprese in ogni fase del loro sviluppo: dall'assistenza alle start-up e alla nascita di nuove imprese (servizio Genesi), all'espansione delle imprese sui **mercati esteri**, attraverso la fornitura di servizi di assistenza, certificazione, informazione e formazione, e contributi alle imprese. Tra le nuove competenze di supporto alle imprese, si segnala il rafforzamento dei servizi inerenti lo stimolo delle imprese verso **l'innovazione digitale** e **l'alternanza scuola-lavoro**. Tra le nuove attività sono previste inoltre la valorizzazione del patrimonio culturale, lo sviluppo e la promozione del **turismo** in collaborazione con gli enti e gli organismi competenti, nonché la possibilità di fornire assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza. La Camera di Commercio di Bologna è inoltre presente in tutte le principali infrastrutture locali, oltre che in società e fondazioni per la partecipazione alla definizione della politica economica del territorio.

Ricordiamo che la CCIAA è **certificata ISO9001:2015** e quindi per tutti i processi si avvale degli strumenti previsti dalla ISO9001 eseguendo annualmente audit interni e verifiche esterne e, per i processi primari, indagini di **customer satisfaction** (cfr. par 3.3).

I VOLUMI DELLE ATTIVITA' RIVOLTE AL PUBBLICO

Il territorio della Città Metropolitana di Bologna su cui insiste la Camera al 31 dicembre 2018 è costituito da **95.387** imprese. Comprendendo anche le **23.253** unità locali presenti, il bacino di imprese servite ammonta precisamente ad un totale di **118.640** unità.

Di seguito sono riportati i volumi di alcuni dei servizi offerti dalla Camera alle imprese ed ai singoli utenti alla data del **31/12/2018**.

Per quanto riguarda le **Funzioni amministrative relative al sistema delle imprese**:

	2015	2016	2017	2018
Pratiche R.I. e R.E.A ricevute e processate	83.871(di cui 20.540 bilanci)	92.890(di cui 20.635 bilanci)	97.100(di cui 20.611 bilanci)	91.129(di cui 21.171 bilanci)
Bilanci ricevuti e processati	20.540	20.635	20.611	21.171
Violazioni in materia di pubblicità legale accertate	4.078	3.628	4.633	3.266
Visure rilasciate	5.763	5.222	4.251	3.712
Dispositivi di firma digitale rilasciati	6.332	5.837	8.322(compresi rinnovi certificati)	7.336(compresi rinnovi certificati)
Certificati rilasciati	4.187	3.985	3.459	3.189
Copie di bilanci rilasciate	326	317	390	291
Copie atti rilasciate	260	252	269	236
Certificati di origine rilasciati	22.262	21.843	22.124	22.314
Visti su documenti a valere per il mercato estero apposti	18.812	20.627	19.926	18.595



Copie di certificati di origine vistate	11.071	10.844	10.500	9.441
Iscrizioni e convalide Italiancom	765	758	688	589
Carnet ATA rilasciati	285	269	257	276
Attestati di libera vendita rilasciati	171	194	171	176

Per quanto riguarda le **Funzioni di regolazione e controllo del mercato** :

	2015	2016	2017	2018
Domande di deposito brevetti e marchi ricevute e processate	1.929	942	787	786
Carte tachigrafiche rilasciate	1.392	2.006	2.241	2.104
Mediazioni gestite	646	589	512	861
Arbitrati gestiti	18	15	13	33
Ordinanze ingiunzione di pagamento relative a sanzioni amministrative emesse	1.319	1.158	1.106	1.243

Per quanto riguarda le **Funzioni di regolazione e controllo del mercato** relativamente al settore Ambiente, l' Albo Gestori Ambientali:

	2015	2016	2017	2018
Protocolli di pratiche ricevute e processate	9.286	8.770	8.158	8.906
Provvedimenti emessi	8.909	8.916	8.245	8.934

Tra le principali attività svolte per le **Funzioni di studio, formazione, informazione e promozione economica**, la Camera ha supportato le imprese del territorio con:

	2015	2016	2017	2018
Incontri con utenti per attività sportello Genesi per lo start-up di impresa	283	221	211	106

- Il bando alternanza scuola lavoro, con **81** domande ricevute ed istruite per contributi alle imprese per un importo pari ad **€ 119.400,00**;
- Il registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro con **777** imprese iscritte e **20** scuole coinvolte nel network promosso dalla CCIAA (6 istituti tramite convenzione e 14 istituti presenti agli incontri);
- Il bando per progetti di sviluppo economico, con **22** domande ricevute ed istruite con un importo totale a bilancio consuntivo pari a **€ 1.761.403,32**;
- Il bando per contributi sugli impianti di sicurezza, con **219** domande ricevute ed istruite con un importo totale a bilancio consuntivo pari a **€ 355.756,46**;
- Il bando per contributi a studenti che scelgono un corso di laurea in informatica, ingegneria informatica ed informatica per il management, con **39** studenti assegnatari del contributo con un importo totale a bilancio consuntivo pari a **€ 117.000,00**;
- avviato e promosso il progetto **Punto Impresa Digitale**, pubblicando i relativi bandi 2017-2018, bandi che hanno visto la partecipazione di **69** imprese (di cui n. 45 beneficiarie) con un importo totale a bilancio consuntivo pari a **€ 387.300,50**;



- supportato in collaborazione con il comune di Bologna il progetto “**Bologna destinazione turistica metropolitana**” con **€ 103.127,00**, il progetto regionale di “**internazionalizzazione intelligente**” con **€ 202.469,70**. Contribuito alle strutture di promozione turistica e locale (APT) per **€ 105.873,50** e in totale realizzato interventi economici a bilancio 2018 per € 4.118.305,64 (per una disamina dettagliata delle voci di bilancio anche relative agli interventi economici si faccia riferimento ai documenti di approvazione del bilancio di esercizio 2018, che saranno disponibili, una volta approvati, al seguente link: <https://www.bo.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/bilancio-preventivo-e-consuntivo>)
- la realizzazione di **1** iniziativa diretta di promozione economica per **42** imprese per la partecipazione alla manifestazione fieristica SANA 2018 con oneri a carico della Camera (€ **72.745,00** + iva di costi sostenuti);
- la realizzazione di **24** incontri/seminari per imprese e professionisti con 1600 iscritti;
- l'organizzazione di **34** laboratori di alternanza scuola lavoro rivolti a studenti con **1.245** studenti partecipanti;
- **3** giornate dedicate a specifici Paesi: Colombia, Russia, Emirati Arabi Uniti con **68** partecipanti (42 nel 2017);
- **71** listini prezzi pubblicati, con circa **170** prezzi rilevati ogni settimana;
- **186** studi statistici realizzati;
- **19.614** telefonate e **848** mail ricevute al call center cui è stata data risposta;
- **15.700** iscritti alla newsletter, un canale Twitter che conta **1578 followers** con mediamente 710 visualizzazioni giornaliere (nel 2018: realizzati 558 tweet, e incrementati i followers di 438 unità);
- **250.163** visitatori del sito camerale.

Per l'insieme di attività sopraelencate rivolte alle imprese del territorio, la Camera ha garantito complessivamente **tempi medi di esecuzione** ampiamente entro i termini normativi con percentuali di performance soddisfacenti per tutti i procedimenti e processi rivolti al pubblico.

2.2.4 Il sistema delle partecipazioni 2018

La politica delle partecipazioni rappresenta per la Camera uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Ecco la situazione aggiornata **al 31 dicembre 2018**:

Denominazione	Sede Amm.va	Settore di attività	Quota di partecipazione
AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA S.P.A	BOLOGNA	INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI	37,533%
BOLOGNA WELCOME SRL	BOLOGNA	ACCOGLIENZA TURISTICA	43,957 %
CENTRO AGRO-ALIMENTARE DI BOLOGNA S.P.A.	BOLOGNA	MERCATI AGROALIMENTARI E CENTRI COMMERCIALI	7,572%
ECOCERVED S.C.A R.L.	BOLOGNA	SERVIZI ALLE CAMERE - DATI AMBIENTE ED ECOLOGIA	0,718%
FIERE INTERNAZIONALI DI BOLOGNA S.P.A. BOLOGNA FIERE S.P.A.	BOLOGNA	ATTIVITA' ESPOSITIVA - ORGANIZZAZIONE MANIFESTAZIONI FIERISTICHE	14,683%
FINANZIARIA BOLOGNA METROPOLITANA SPA IN LIQUIDAZIONE	BOLOGNA	PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE	32,833%
I.F.O.A. ISTITUTO FORMAZIONE OPERATORI AZIENDALI	REGGIO EMILIA	FORMAZIONE PROFESSIONALE E ORIENTAMENTO LAVORATIVO	2,393%
IC OUTSOURCING S.C.R.L	PADOVA	DIFFUSIONE INNOVAZIONE TECNOLOGICA	2,437%
IMOLASCALE S.R.L IN LIQUIDAZIONE.	IMOLA	CENTRI INTERMODALI - INFRASTRUTTURA PER INTERSCAMBIO TRASPORTO MERCI SU GOMMA E TRASPORTO FERROVIARIO	12,688%
INFOCAMERE - SOC. CONSORTILE DI INFORMATICA DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE P.A.	PADOVA	DIFFUSIONE INNOVAZIONE TECNOLOGICA	4,000%
INTERPORTO BOLOGNA S.P.A.	BOLOGNA	CENTRI INTERMODALI	5,901%
JOB CAMERE S.R.L. IN LIQUIDAZIONE	PADOVA	SERVIZI ALLE CAMERE - SOMMINISTRAZIONE LAVORO	2,713%
TECNO HOLDING - SOCIETA' PER AZIONI	ROMA	SERVIZI ALLE CAMERE - ATTIVITA' IMMOBILIARE E FINANZIARIA	5,006%
TECNOSERVICECAMERE S.CONS.P.A.	TORINO	SERVIZI ALLE CAMERE - GESTIONE IMMOBILI E INFRASTRUTTURE	1,755%
UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA SERVIZI S.R.L.	BOLOGNA	SERVIZI ALLE CAMERE	22,200%



2.2.5 Le risorse finanziarie, il bilancio consuntivo 2018

GESTIONE CORRENTE	VALORI ANNO T-1 2017	VALORI ANNO T 2018
A) Proventi correnti		
1) Diritto annuale	11.950.704,58	12.861.194,85
2) Diritti di segreteria	5.557.146,21	5.610.222,93
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.279.203,80	1.094.950,54
4) Proventi da gestione di beni e servizi	386.260,08	357.893,67
5) Variazioni delle rimanenze	1878,06	7.845,95
Totale Proventi correnti (A)	19.175.192,73	19.932.107,94
B) Oneri correnti		
6) Personale	6.950.193,69	6.985.855,21
a) competenze al personale	5.215.962,43	5.164.599,52
b) oneri sociali	1.273.800,75	1.259.252,48
c) accantonamenti al T.F.R.	386.337,82	489.695,33
d) altri costi	74.092,69	72.307,88
7) Funzionamento	5.999.043,34	6.298.316,05
a) Prestazione servizi	2.375.115,75	2.280.464,77
b) Godimento di beni di terzi	25.083,36	21.943,07
c) Oneri diversi di gestione	2.478.523,29	2.899.711,75
d) Quote associative	1.062.120,62	1.035.177,84
e) Organi istituzionali	58.200,32	61.018,62
8) Interventi economici	3.146.277,20	4.118.305,64
9) Ammortamenti e accantonamenti	4.746.189,14	4.047.385,75
a) immob. immateriali	25.927,50	12.838,32
b) immob. materiali	1.074.164,17	1.056.990,87
c) svalutazione crediti	2.893.340,00	2.755.700,00
d) fondi rischi e oneri	752.757,47	221.856,56
Totale Oneri correnti (B)	20.841.703,37	21.449.862,65
Risultato della gestione corrente (A-B)	-1.666.510,64	- 1.517.754,71
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10) Proventi finanziari	4.585.341,62	6.539.812,37
11) Oneri finanziari	29.991,11	18.509,16
Risultato gestione finanziaria	4.555.350,51	6.521.303,21
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
12) Proventi straordinari	1.042.225,12	442.763,23
13) Oneri straordinari	52.062,88	31.381,58
Risultato gestione straordinaria	990.162,24	411.381,65
(E) Rettifiche di valore attività finanziaria		
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	39.104,82	394.572,82
Differenza rettifiche di valore att. Fin.	-39.104,82	- 394.572,82
Disavanzo/avanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	3.839.897,29	5.020.357,33

	2015	2016	2017	2018
Risultato gestione corrente	€ 1.291.381,15	€ 51.210,29	-€ 1.666.510,64	-€ 1.517.754,71
Risultato gestione finanziaria	€ 38.436,21	€ 2.335.004,78	€ 4.555.350,51	€ 6.521.303,21
Risultato gestione straordinaria	€ 1.836.905,81	€ 99.309,13	€ 990.162,24	€ 411.381,65
Disavanzo/avanzo economico d'esercizio	€ 3.149.617,50	€ 2.428.619,11	€ 3.839.897,29	€ 5.020.357,33

2.3. I risultati raggiunti

Le linee di lavoro sulle quali si è basata l'attività della Camera di Commercio nel corso del 2018 derivano dagli obiettivi programmatici individuati dal Consiglio camerale nella **Relazione Previsionale Programmatica (RPP)**, documento di carattere "strategico" – previsto dalla Legge 580/93 e dal DPR 254/2005 – che illustra i programmi che si intendono attuare in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio. A fronte delle linee di azione stabilite in sede di **Relazione Previsionale e Programmatica**, la Giunta ha provveduto a fissare successivamente gli obiettivi del Segretario Generale e dei singoli Dirigenti all'interno del Piano della Performance 2018 (delibera n. 9 del 16/01/2018). Ogni obiettivo è declinato in un quadro generale e in risultati da raggiungere da parte delle singole aree organizzative della Camera.

Le aree strategiche di sviluppo e obiettivi per l'esercizio 2018

Con la RPP 2018 approvata con delibera n. 24 del 26/10/2017 è stato proposto per il 2018 un piano di attività che, coerentemente con il programma pluriennale di mandato 2013-2018 ha individuato un insieme di obiettivi strategici di intervento per la Camera. Pur nel quadro del taglio di risorse presente anche per il 2018, **i traguardi più rilevanti a supporto del tessuto imprenditoriale locale e relativi ai processi interni**, raggiunti dalla Camera nel 2018 sono:

- **I risultati economici di rilievo** anche nel 2018 **dell'Aeroporto Marconi**, e le ricadute positive dell'andamento dell'aeroporto sullo sviluppo turistico dell'area metropolitana: i passeggeri totali hanno raggiunto per la prima volta quota otto milioni e mezzo (8.506.658), con un incremento del 3,8% sul 2017. Dinamiche che hanno dato impulso ancora una volta alla crescita delle attività legate all'ospitalità e alla ristorazione: in valore assoluto le attività di alloggio e ristorazione sono quelle che hanno avuto un incremento maggiore nel 2018 (+101 *cfr. par 2.1.3*).
- La proficua **collaborazione con la Città Metropolitana e Bologna Welcome** per l'esercizio coordinato delle funzioni di promo-commercializzazione turistica della **Destinazione Turistica Bologna Metropolitana** con un aumento dei pernottamenti del 6,6% rispetto al 2017.
- **L'andamento positivo di Fi.Co** che nel novembre 2018 ad un anno dalla sua apertura ha totalizzato **2,8 milioni di visitatori** ed un fatturato di 50 milioni di euro (del. giunta 189 del 04/12/2018). La Camera è uno dei soggetti investitori nel Fondo Pai, che ha dato avvio all'intero progetto Fi.Co .

- Ha realizzato **24 incontri/seminari** per imprese e professionisti con 1600 iscritti.
- Ha promosso il progetto **Punto Impresa Digitale**, individuando le figure dei **Digital Promoter** e pubblicato i bandi 2017-2018, che hanno visto la partecipazione di **69** imprese (di cui n. 45 beneficiarie).
- Nell'ambito dell'**alternanza scuola lavoro**, ha **coinvolto** nelle proprie iniziative **più di 1.200 studenti** svolgendo **oltre 34 laboratori**.
- Ha pubblicato, in coordinamento con **l'Università di Bologna**, un **bando per contributi** a fondo perduto, a **studenti** che scelgono un corso di laurea triennale in **informatica**, ingegneria informatica ed informatica per il management, assegnando il contributo a **39** studenti.
- Ha rafforzato **il servizio di mediazione e arbitrato** adottando il **nuovo regolamento arbitrale** e **aumentando** gli arbitrati gestiti: 13 nel 2017, **33** nel 2018.
- Ha pienamente attuato il **piano di razionalizzazione delle società partecipate** cedendo le proprie quote di Bologna Congressi spa, Gal Appennino Bolognese e predisposto e pubblicato in collaborazione con il comune di Bologna il bando per la cessione delle azioni dell'Interporto.
- Ha realizzato il **nuovo sito camerale**, messo on-line nel giugno 2018.
- In un'ottica di modernizzazione ed efficientamento dei processi, ha adottato come camera pilota un **nuovo software per la gestione amministrativo contabile**, indirizzando lo *sviluppo in progress* della piattaforma per l'intero sistema camerale.
- Ha proseguito le attività volte alla ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare portando avanti le ulteriori attività funzionali all'alienazione della **sede distaccata di Imola**, e quelle relative alla alienazione di una porzione non in uso di **Palazzo Mercanzia**.

Quanto sintetizzato è naturalmente una quota parte delle attività svolte dalla Camera nel 2018, in particolare quelle iniziative che hanno presentato caratteri innovativi rispetto al passato o di maggior rilievo per gli stakeholder. Per un quadro completo degli obiettivi si rimanda al paragrafo 3.2 e naturalmente al Report sugli obiettivi (allegato A).

2.4. Le criticità e le opportunità

Misurare l'effetto di una policy pubblica, i risultati ottenuti a favore di imprese e/o utenti a seguito di una iniziativa camerale (ad. es. *sull'incremento nelle esportazioni delle piccole medie imprese del territorio*), rientra nell'ambito delle cosiddette **misurazioni di outcome**. La natura dei fenomeni socio-economici, la prospettiva di medio periodo che richiedono determinati interventi per dispiegare i loro effetti sul territorio, la multidimensionalità dei fenomeni economici e degli attori interessati, rendono questo tipo di misurazioni molto complesse. Se tra le modalità di misurazione delle performance di una pubblica amministrazione dovranno rientrare anche gli indicatori di outcome, come sembra correttamente indicare il nuovo dlgs. 150/2009 e la più recente letteratura in materia, occorrerà coinvolgere necessariamente più soggetti nella fase della misurazione e quindi anche nella pianificazione delle iniziative, siano essi PA o altri player che agiscono nell'arena economica. In ambito privatistico, le misurazioni di outcome sono naturalmente accessorie e/o presenti perlopiù nei cd. "bilanci sociali". Misurare la performance di un'organizzazione che deve creare valore esclusivamente per i propri azionisti è più semplice rispetto alla misurazione della prestazione della Camera o di un qualunque altro soggetto pubblico, i cui "azionisti" sono invece tutti gli stakeholder, tutti



i cittadini. Numerosi sono gli indici, i margini, e i flussi di bilancio funzionali a misurare la redditività, la solidità, la solvibilità il cash-flow di un'impresa. Naturalmente lo stesso è possibile fare utilizzando il bilancio di esercizio camerale, con la sostanziale differenza tuttavia -differenza che rende queste misurazioni più complesse e articolate- che il risultato di indici di bilancio positivi della camera, coerentemente con la sua mission, non va "acquisito" meramente a bilancio, ma suddiviso e condiviso con il territorio tra le imprese e tutti gli stakeholder del territorio su cui insiste la camera. Ecco perché occorre coniugare, guardando il bilancio di esercizio della camera, un'ottica privatistica da legare strettamente ad un'analisi di efficienza ed equilibrio, ad una prospettiva più ampia che consenta di creare valore per tutti gli stakeholder del territorio, mettendo a disposizione le risorse camerali, frutto di una efficiente gestione delle risorse.

Eventuali corrette misurazioni di outcome di policies camerali non sono quindi esenti da **criticità**, stante la complessità delle dinamiche in atto. Si cercherà quindi di coinvolgere altre realtà pubbliche e/o private nell'elaborazione di indici pluriennali di outcome. D'altro canto in questo modo si può dare l'opportunità al settore pubblico di rendere massimamente evidente il valore aggiunto allo sviluppo positivo del territorio.

Alla luce del percorso di riforma, come si anticipava anche nel paragrafo 2.2.1, la manovra finanziaria 2019 ha introdotto la possibilità di assumere nuovo personale per le camere. Complice l'attuale stato di salute economico-patrimoniale della camera di Bologna frutto delle politiche virtuose messe in atto negli anni precedenti, le criticità legate all'adeguamento di strutture e processi e risorse umane ai nuovi compiti previsti dalle nuove norme e dai **progetti di sistema**, sembrano -a patto di proseguire con corrette politiche di razionalizzazione anche a livello di sistema- superabili.

Nonostante il taglio del diritto annuale del 50% - ricordiamo che il decreto legge n.90/2014 prevede il taglio del diritto annuale del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% dal 2017 rispetto al 2014- la camera di Bologna può contare su di un bilancio consuntivo 2018 solido e stabile con una elevata patrimonializzazione e la capacità di dedicare risorse importanti al sostegno del territorio, caratteristiche già evidenziate nei bilanci degli ultimi 4 anni. Considerato che nella gestione corrente è presente la voce interventi economici (€ 4.118.305,64 nel 2018) nonostante il taglio progressivo del diritto annuale, si rileva inoltre nel quadriennio una corretta ed equilibrata dinamica di gestione delle partite correnti (par.2.2.5). Si tratta quindi di cogliere a fronte di una stabilità economico patrimoniale e al termine di un percorso di razionalizzazione, le **opportunità** di rinnovamento, personale (ricordiamo che l'età media del personale della camera di Bologna è di 51 anni) e processi per cogliere appieno le potenzialità dei nuovi compiti, di modernizzazione e servizio al territorio.

Per quanto riguarda più strettamente le criticità strettamente inerenti gli obiettivi camerali 2018 manifestatesi nel corso dell'anno, si faccia riferimento al paragrafo 3.2.

3. GLI OBIETTIVI – Premessa

Il Piano della performance 2018 è stato sviluppato utilizzando gli atti di programmazione elaborati secondo la normativa di riferimento delle Camere che prevede una programmazione pluriennale (pari al mandato del Consiglio) e una programmazione annuale che declina le aree di intervento in aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

A seguito del recepimento da parte del sistema Camerale del D. Lgs. n. 91/2011 e del D.M. 27/03/2013 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni, il sistema preesistente è stato arricchito con l'articolazione delle funzioni Camerali in "missioni" e con il "Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio", quale nuovo allegato al bilancio di previsione e di esercizio. Le missioni rappresentano le «funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate».

Per le Camere le missioni sono:

- Missione **011** "**Competitività e sviluppo delle Imprese**";
- Missione **012** "**Regolazione dei mercati**";
- Missione **016** "**Commercio internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo**";
- Missione **032** "**Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**".

Il "Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio" (PIRA) allegato al bilancio di previsione/esercizio è redatto in coerenza e raccordo con i documenti relativi alla Performance. Il PIRA riporta i medesimi obiettivi che sono illustrati in modo più esaustivo ed organico nei documenti relativi alla Performance.

In base a queste considerazioni, per l'anno 2018 è stato elaborato un Piano della performance che si compone di:

- Aree strategiche individuate in fase di programmazione pluriennale/relazione previsionale e programmatica suddivise in "missioni" secondo il D. Lgs. n. 91/2011 e del D.M. 27/03/2013 di cui sopra;
- Obiettivi strategici previsti per l'anno 2018;
- Obiettivi strategici e operativi attribuiti alla dirigenza della Camera di Commercio.

Il Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio relativo all'esercizio 2018 viene approvato quale allegato al bilancio consuntivo 2018 nella seduta di Giunta del 02/04/2019 e di Consiglio del 30/04/2019. Gli obiettivi individuati, come definiti con D.P.C.M. 12/12/2012 all'interno del Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, nonché i risultati ottenuti sono i medesimi che sono rendicontati con maggiore dettaglio nella presente Relazione sulla performance 2018, strumento appositamente previsto dalla normativa vigente per la valutazione delle prestazioni e per l'analisi dettagliata delle attività nell'anno di riferimento.

3.1 Albero delle Performance

Seguendo le previsioni normative e le indicazioni fornite dall'ANAC/CIVIT, le politiche di azione sono descritte mediante la rappresentazione chiamata "*Albero della Performance*".

L'Albero della Performance si presenta come una mappa in grado di rappresentare i legami tra:

Mission: ragione d'essere e ambito in cui la Camera di Commercio di Bologna opera in termini di politiche e di azioni perseguite

Aree Strategiche: aree di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data.

Obiettivi Strategici: descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

Obiettivi affidati al personale dirigenziale: descrizione degli obiettivi di particolare rilievo che vengono affidati ai dirigenti.

Obiettivi Operativi - Piani Operativi: dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Per l'anno 2018 a seguito di quanto previsto dalla Relazione previsionale e programmatica approvata con delibera di consiglio n. 24 del 26/10/2017 le aree strategiche di intervento individuate dalla Camera sono riassunte nello schema seguente:



Promozione della competitività, dello sviluppo e qualificazione del sistema economico locale:

- Punto impresa digitale – digitalizzazione delle imprese (*progetto + 20% diritto annuale*).
- Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni (*progetto + 20% diritto annuale*).
- Promozione turistica e culturale integrate e di qualità (*progetto + 20% diritto annuale*).
- Servizio di Assistenza Qualificata alle Imprese (D.M. 17 febbraio 2016, D.M. 28 ottobre 2016): atti costitutivi e modificativi

Internazionalizzazione, accrescere la competenza e conoscenza delle imprese sui mercati esteri con maggiori opportunità:

- Progressiva e graduale dematerializzazione obbligatoria per le richieste dei certificati d'origine e visti per l'estero.
- Promozione export e internazionalizzazione intelligente (*progetto + 20% diritto annuale*)

Gli obiettivi operativi collegati alle aree strategiche individuate nel presente schema, sintesi della Relazione Previsionale e Programmatica, sono illustrati comprensivi di indicatori e target, nell'allegato A).

Giustizia Alternativa incentivare e diffondere gli strumenti di giustizia alternativa:

- Azioni di supporto per l'avvio degli organismi di composizione della crisi d'impresa di cui al disegno di legge per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza.
- Nuovo regolamento camera arbitrale e relative tariffe

Valorizzazione del patrimonio informativo del Registro Imprese:

- Messa a regime, promozione e commercializzazione dei prodotti informativi relativi ai Big Data del registro imprese
- Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (Dlgs 175/2016 art 20): attività relative alla cancellazione delle società a controllo pubblico dal registro imprese.

Gestione organizzativa e ottimizzazione della gestione immobiliare dell'Ente:

- Prosecuzione delle attività di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare. Conseguimento certificato antincendio Palazzo Mercanzia e di ogni ulteriore certificazione necessaria per utilizzo di Palazzo Mercanzia per eventi e uffici. Alienazione immobili (delegazione di Imola, locali Ex-Promo Bologna). Attività inerenti la sede di Palazzo Affari: trasferimento uffici e destinazione immobile

Valorizzazione del capitale umano, del know-how ed orientamento alla performance della struttura camerale e delle Aziende Speciali. Aumentare l'efficienza della struttura:

- Sviluppo nuova piattaforma amministrativo-contabile volta alla integrazione dei sistemi informativi.
- Attuazione del piano di razionalizzazione delle società partecipate.
- Nuove procedure per il rinnovo del consiglio camerale a seguito della legge di riforma del sistema: insediamento nuovo consiglio.
- Nuovo sito internet on-line.

Qualità dei servizi

Trasparenza e anticorruzione

3.2 Obiettivi dirigenziali (Allegato A)

Gli obiettivi strategici derivanti delle diverse aree strategiche di intervento sono declinati negli obiettivi dirigenziali specificando indicatori e target.

Per quanto riguarda gli obiettivi dirigenziali annuali, si rilevano, all'interno di una performance di ente nel complesso positiva, 2 sole criticità. La prima relativa ad uno scostamento per quanto riguarda l'obiettivo n.4 del I settore relativo alla *promozione e commercializzazione dei prodotti informativi relativi ai big data del Registro Imprese*, raggiunto al 50%. La seconda relativa all'obiettivo n.3 del III settore *migliorare la qualità dei servizi/procedimenti del settore*, raggiunto al 97%.

Nessun obiettivo è stato variato nel corso dell'anno.

Il raggiungimento di determinati obiettivi, il risultato di determinate attività camerali - ad esempio quelle relative all'alternanza scuola-lavoro, le iniziative di sistema in tema di digitalizzazione, turismo, internazionalizzazione, Fi.Co - non si concretizzano in risultati misurabili in modo immediato a breve termine sul tessuto economico locale. La natura di tali attività e dei fenomeni economici necessita naturalmente di una prospettiva almeno di medio periodo, per dispiegare i propri risultati. In questi anni le attività messe in campo per lo sviluppo per l'aeroporto Marconi hanno portato ad un sensibile aumento delle presenze turistiche e del relativo indotto (*cf. par.2.3*), allo stesso modo, solo quando consolidate, sarà possibile valutare le nuove attività attraverso opportune **misurazioni di outcome** che data la multidimensionalità dei fenomeni economici e degli attori interessati, dovranno coinvolgere necessariamente più soggetti, siano essi PA o altri player che agiscono nell'arena economica. Nei prossimi anni pertanto sarà posta particolare attenzione agli esiti delle nuove attività camerali previste dalla riforma e dai **progetti di sistema**, al fine di valutarne la loro reale ricaduta sul territorio. Nel Piano performance 2019, a questo proposito, anche su sollecitazione dell'OIV sono stati inseriti per la prima volta alcuni indicatori relativi a misurazioni di outcome.

3.3. Obiettivi e piani operativi (Allegato B)

Gli obiettivi di area "discendenti" dagli obiettivi strategici/dirigenziali, sono naturalmente correlati ai dipendenti facenti parte della articolazione organizzativa cui gli obiettivi sono assegnati, i quali concorrono con la propria attività al raggiungimento del macro obiettivo strategico.

Anche nel 2018, considerata la particolare rilevanza attribuita dalla normativa alla "**trasparenza**", all'interno del Piano della Performance sono presenti **obbligatoriamente** obiettivi relativi a tale ambito. Nella "Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche", è stata prevista l'area strategica "*trasparenza/anticorruzione*", inserendo come obiettivo operativo la puntuale e tempestiva pubblicazione delle informazioni previste dal D. Lgs.33/2013 e s.m.i. e dalle Linee Guida Anac del 28/12/2016. La pubblicazione di alcune tipologie di dati all'interno della sezione "*Amministrazione trasparente*" favorisce un controllo sugli obiettivi presenti nel Piano della Performance, e per quanto concerne il buon andamento dei servizi e la corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione consente agli utenti e agli stakeholder in generale di accedere liberamente ai dati relativi alle attività della Camera. E' stato inoltre previsto per l'area provveditorato un ulteriore obiettivo in ambito anticorruzione, relativo alla predisposizione dei Patti di Integrità ex art. 1 comma 17 Legge 190/2012 (obiettivo raggiunto con del. giunta n. 198 del 04/12/2018 e del. consiglio n. 19 del 20/12/2018).

Per quanto riguarda la **qualità dei servizi erogati**, obiettivi strategici dell'Ente, si sono tradotti nei seguenti obiettivi operativi relativi ai processi primari:

- Indagine di Customer Satisfaction: indice di soddisfazione (IS) sul gradimento tempi di evasione delle pratiche dalla data di protocollazione alla data di evasione Registro Imprese, Attività Artigiane, Albi e Ruoli con **un target fissato al 82%**, ed un risultato in leggera flessione rispetto al target: **80%**;

- Indagine di Customer Satisfaction: grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi offerti dall'area Tutela del Mercato ed Ambiente, con **un target fissato a 4**, ed un risultato pari a **4,47**;
- Monitoraggio quadrimestrale dei tempi procedurali e rispetto/miglioramento degli standard per i procedimenti del III e IV Settore, con risultato raggiunto per entrambi i Settori.

E' stata inoltre realizzata anche nel 2018, somministrando i questionari standard forniti dal Ministero della Giustizia, l'indagine di Customer Satisfaction relativa all' indice di soddisfazione (IS) per i servizi di mediazione che ha ottenuto un risultato pari al **99,84%**.

Per i servizi a contatto con il pubblico sono stati garantiti **tempi medi di esecuzione dei procedimenti** complessivamente in linea con i termini normativi, con percentuali di performance globalmente positive per tutti i servizi primari. Per il dettaglio su indicatori e i target di ciascun obiettivo sia in termini di Accountability che di Customer Satisfaction si faccia riferimento alle schede obiettivi delle articolazioni organizzative Camerali (allegato B).

Per quanto riguarda più nello specifico le indagini di Customer Satisfaction, sono stati compilati oltre 900 questionari (933). Dalle rilevazioni emergono risultati complessivamente positivi: il 98% delle persone che hanno usufruito dei servizi allo sportello si è dichiarato complessivamente soddisfatto, percentuale che si attesta al 93% per l'utenza telematica. Per un approfondimento sulla rilevazione di Customer Satisfaction 2018, è possibile seguire il link <https://www.bo.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/servizi-rete> .

3.4. Obiettivi individuali

Negli obiettivi operativi di area (allegato B) sono coinvolti i dipendenti di ciascuna area, nonché il relativo responsabile. In questo modo si rende evidente l'impegno dei singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione - a livello incrementale - degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cd. *cascading* i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati per il raggiungimento di obiettivi di breve termine collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di breve/medio/lungo periodo.

I monitoraggi periodici quadrimestrali sono costantemente e puntualmente pubblicati sulla Intranet al fine di garantire un controllo diffuso e la condivisione delle informazioni. La valutazione della performance individuale della dirigenza, dei capi Area/Staff e del personale è ancorata al raggiungimento di tali specifici obiettivi, ad indicatori di performance relativi quindi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché dagli elementi previsti dal cd. *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* ai sensi del D.lgs 150/2009.

La valutazione rispetta i requisiti definiti dal Sistema di Misurazione (approvato con delibere n. 225 del 13 dicembre 2011, n. 210 15 dicembre 2015, 138 del 19 luglio 2016) ed integra quindi valutazioni quantitative -*obiettivi e risultati*- con valutazioni qualitative -*competenze/capacità*-. I compensi destinati ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi sono corrisposti ai lavoratori interessati solo a conclusione ed in base all'annuale processo di valutazione documentato dalla relativa scheda personale: il compenso dipende per il 49% dalla performance organizzativa (% di raggiungimento dei risultati di Area/Staff) e per il 51% dalla performance individuale. L'attribuzione dei premi è subordinato inoltre al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione del presente documento da parte dell'OIV. Per gli obiettivi operativi di area, si veda l'allegato B.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

E' stato avviato già da oltre un triennio un percorso volto ad una **progressiva riduzione delle spese generali di funzionamento compresi gli oneri di personale** e di aumento di efficienza dell'intera struttura.

	2015	2016	2017	2018
Oneri di personale	€ 7.212.300,74	€ 6.955.502,86	€ 6.950.193,69	€ 6.985.855,21
Oneri di funzionamento	€ 6.138.923,22	€ 5.867.726,78	€ 5.999.043,34	€ 6.298.316,05
Totale Oneri correnti (Personale+Funzionamento+Interventi economici+ Ammortamenti e accantonamenti)	€ 19.609.110,62	€ 19.728.794,87	€ 20.841.703,37	€ 21.449.862,65

Equilibrio economico della gestione corrente	2015	2016	2017	2018
Oneri correnti (Personale+Funzionamento+Interventi economici+Ammortamenti e accantonamenti)	€ 19.609.110,62	€ 19.728.794,87	€ 20.841.703,37	€ 21.449.862,65
Proventi correnti (Diritto annuale, Diritti di segreteria, Contributi trasferimenti e altre entrate, Proventi da gestione di beni e servizi, Variazioni delle rimanenze)	€ 20.900.491,77	€ 19.780.005,16	€ 19.175.192,73	€ 19.932.107,94
Oneri correnti /Proventi correnti	93,82%	99,74%	108,69%	107,61%

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti. Un valore prossimo o superiore al 100% non è necessariamente un segnale negativo per una Camera e la sua missione istituzionale, se con la gestione finanziaria e straordinaria riesce a mantenere un equilibrio economico. Si consideri infatti che negli oneri correnti è ricompresa la voce "interventi economici" cioè l'attività promozionale della camera a favore del territorio, così come naturalmente il conto "imposte e tasse" che comprende anche la tassazione dei dividendi dell'aeroporto.

Incidenza dei costi strutturali	2015	2016	2017	2018
Oneri Correnti (Personale+Funzionamento+Interventi economici+Ammortamenti e accantonamenti)- Interventi economici	€ 17.979.477,63	€ 17.608.503,35	€ 17.695.426,17	€ 17.331.557,01
Proventi correnti (Diritto annuale, Diritti di segreteria, Contributi trasferimenti e altre entrate, Proventi da gestione di beni e servizi, Variazioni delle rimanenze)	€ 20.900.491,77	€ 19.780.005,16	€ 19.175.192,73	€ 19.932.107,94
(Oneri correnti- Interventi economici)/Proventi correnti	86,02%	89%	92,28%	86,95%

Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. Un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici. Confrontando il presente indice con quello precedente di "equilibrio economico della gestione corrente", si evidenzia come lo squilibrio 2017-2018 tra oneri correnti e proventi correnti sia determinato non tanto dai costi strutturali, quanto piuttosto dagli interventi economici e quindi dall'attività promozionale della camera a favore del territorio. Attività che, alla luce di una solida situazione patrimoniale ed economica, consiste in uno degli aspetti specifici della mission della camera. L'ente così può liberare risorse dal proprio bilancio a favore del territorio. Si ricorda inoltre, come detto precedentemente, che gli oneri correnti (*funzionamento*) includono il *conto imposte e tasse* che comprende la tassazione dei dividendi dell'Aeroporto Marconi.

Incidenza oneri del personale sui proventi	2015	2016	2017	2018
Oneri del personale	€ 7.212.300,74	€ 6.955.502,86	€ 6.950.193,69	€ 6.985.855,21
Proventi correnti (Diritto annuale+Diritti di segreteria+Contributi trasferimenti e altre entrate+Proventi da gestione di beni e servizi+Variazioni delle rimanenze)	€ 20.900.491,77	€ 19.780.005,16	€ 19.175.192,73	€ 19.932.107,94
Oneri del Personale/Totale Proventi della gestione corrente	34,51%	35,16%	36,24%	35,05%

Misura l'incidenza degli oneri del personale sul Totale dei proventi della gestione corrente. In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il personale sul totale dei proventi correnti più la Camera ha spazio per utilizzare le proprie entrate per finanziare il funzionamento e gli Interventi economici.



Incidenza oneri di funzionamento sui proventi	2015	2016	2017	2018
Oneri di funzionamento	€ 6.138.923,22	€ 5.867.726,78	€ 5.999.043,34	€ 6.298.316,05
Proventi correnti (<i>Diritto annuale+Diritti di segreteria+Contributi trasferimenti e altre entrate+Proventi da gestione di beni e servizi+Variazioni delle rimanenze</i>)	€ 20.900.491,77	€ 19.780.005,16	€ 19.175.192,73	€ 19.932.107,94
Oneri di funzionamento/Totale Proventi gestione corrente	29,37%	29,66%	31,28%	31,60%

Misura l'incidenza degli oneri di funzionamento sul Totale dei proventi della gestione corrente. In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il funzionamento sul totale dei proventi correnti, più la Camera ha spazio per utilizzare le proprie entrate per finanziare il personale e gli interventi economici. Sull'indice si riflette tutt'ora una cospicua riduzione delle entrate più veloce della riduzione dei costi di funzionamento.

Grado di utilizzo del budget per interventi economici	2015	2016	2017	2018
Totale Costi Interventi economici realizzati	€ 1.629.632,99	€ 2.120.291,52	€ 3.146.277,2	€ 4.118.305,64
Totale previsione economica per interventi promozionali (bilancio di assestamento)	€ 1.817.004	€ 2.451.715	€ 4.486.281,00	€ 5.259.821,00
Totale Costi Interventi Economici realizzati/Totale previsione economica per interventi promozionali (bilancio di assestamento)	89,69%	86,48%	70,13%	78,3%

Misura la % di interventi economici realizzati a fronte degli impegni programmati con il bilancio preventivo. Misura la capacità di tradurre in iniziative concrete sul territorio (e conseguenti uscite tramite gli interventi economici), gli indirizzi fissati dagli organi in sede di bilancio previsionale. Aumenta in valore assoluto, anche a fronte dell'aumento del 20% del diritto annuale, l'importo relativo agli interventi economici realizzati rispetto agli anni precedenti.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Con delibera n. 182 del 13/11/2018 la Giunta camerale ha deliberato di non rinnovare il **Comitato per l'imprenditorialità femminile**, dando indirizzo agli Uffici di prevedere condizioni di favore nell'accesso alle iniziative promozionali da parte delle imprese femminili e giovanili, anche attraverso i Regolamenti e Bandi di assegnazione di contributi. Presso la CCAA di Bologna è costituito il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)**, ai sensi dell'art. 21 della L. 183/2010 e della Direttiva del ministro Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le pari opportunità 4.03.2011.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il processo di redazione della relazione sulla performance si snoda attraverso varie fasi e passaggi che vedono coinvolti più soggetti, impegnati ciascuno a vario titolo, nei processi decisionali e di controllo che sono alla base del ciclo di gestione della performance.

Dopo l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica e quindi delle linee strategiche di intervento della Camera, contestualmente al bilancio di previsione sono assegnati gli obiettivi strategici ai dirigenti. Successivamente, tali obiettivi dirigenziali sono tradotti in obiettivi operativi di area e assegnati tramite apposite Conferenze di organizzazione al personale delle diverse articolazioni organizzative. In corso d'anno, al fine di controllare l'avanzamento delle attività, sono predisposti e diffusi periodici e puntuali monitoraggi quadrimestrali per:

- i tempi dei procedimenti;
- gli adempimenti relativi alla trasparenza ex D.Lgs 33/2013;
- stato avanzamento obiettivi.

Quale efficace strumento di partecipazione e valutazione degli obiettivi collettivi, al termine dell'anno – o meglio all'inizio dell'anno successivo, per permettere ragionevolmente di raccogliere e consuntivare i dati al 31/12 - sono tenute apposite Conferenze di organizzazione conclusive mediante le quali il Dirigente di ciascun Settore illustra ai dipendenti delle proprie Aree sia gli obiettivi raggiunti nell'anno, sia eventuali scostamenti. Contestualmente alle Conferenze di organizzazione conclusive e la consuntivazione obiettivi, inizia la redazione della Relazione secondo le modalità previste da ANAC/CIVIT.

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

	Fase	Soggetti responsabili	Arco temporale (mesi)													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
I	Analisi della normativa e delle linee guida CIVIT/ ANAC	Struttura tecnica di supporto dell'OIV, OIV, Segretario Generale														
II	Monitoraggio Obiettivi	Dirigenti per gli obiettivi assegnati - Responsabili di area/staff, Struttura tecnica di supporto all'OIV per l'elaborazione.														
III	Elaborazione delle rendicontazioni	Dirigenti per gli obiettivi assegnati - Responsabili di area/staff per gli obiettivi assegnati, Struttura tecnica di supporto all'OIV per l'elaborazione														
IV	Elaborazione dei dati (diversi dalle rendicontazioni) richiesti da inserire nella Relazione	Responsabili di Area a cui i dati sono stati richiesti														
V	Redazione della Relazione performance	Struttura tecnica di supporto dell'OIV e Dirigenza														
VI	Approvazione della Relazione performance	Giunta camerale														
VII	Validazione della Relazione performance	O.I.V. come da all. B Delibera 6/2012 Civit														



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

I punti di forza del ciclo della performance sono tutt'ora rappresentati dalla diffusione e dalla accessibilità delle informazioni per tutti i dipendenti camerale. Le Conferenze di organizzazione che si svolgono a livello di area e l'utilizzo della intranet camerale ove vengono pubblicati tanto i verbali delle Conferenze, quanto i report periodici di monitoraggio degli obiettivi e dei tempi procedurali, garantiscono l'accesso a tutti gli appartenenti all'organizzazione alla reportistica periodica e ai documenti fondamentali di programmazione e monitoraggio.

I punti di debolezza si ravvisano nell'attuale non pieno completamento dello sviluppo del software integrato di contabilità analitica da parte di Infocamere. Ad oggi si è ancora in presenza di procedure che rendono non pienamente efficiente l'estrazione di dati e reportistica. Durante il corso del 2019 si lavorerà pertanto a fianco di Infocamere al fine portare a termine lo sviluppo del software garantendone anche l'adeguata personalizzazione sulle esigenze della camera. Un'ulteriore criticità è rappresentata dalla attuale normativa, poco organica e coordinata, che costringe alla produzione di una grossa mole di documentazione: spesso medesimi documenti/dati con ottiche diverse, con conseguente eccessiva dispersione di informazioni e perdita di efficacia sintetica.

A questo proposito è in corso nel 2019 un'attività che vede impegnati Unioncamere e la CCIAA di Bologna all'interno di un gruppo di lavoro, che entro il termine dell'anno ha l'obiettivo di "rinnovare" il vecchio regolamento di contabilità DPR 254/2005, recependo le proposte di semplificazione e sintesi che provengono da molte camere.

6.3 Check up e piani di miglioramento 2019

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione strategica pluriennale	<ul style="list-style-type: none">• Completamento e incremento implementazione indicatori pluriennali di outcome in corrispondenza insediamento nuovo consiglio camerale, anche in collaborazione con altre PA e stakeholder (cfr. Piano Performance 2019).
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none">• Completamento sviluppo e personalizzazione nuovo software integrato Infocamere con implementazione nuova contabilità analitica sia in fase di budgeting che in fase di consuntivazione (<i>attività in corso dal 2018</i>) e conseguente maggiore automatizzazione, efficienza e tempestività in fase di reportistica.
Misurazione e Valutazione Performance	<ul style="list-style-type: none">• Aggiornamento sistema di misurazione e valutazione della performance alla luce delle modifiche al Dlgs. 150/2009 e del nuovo CCNL. Acquisizione del parere dell'OIV sul nuovo sistema.
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none">• Revisione complessiva del sistema ISO9001:2015.



- Prosecuzione analisi e miglioramento del modello di funzionamento del Ciclo Performance in collaborazione con OIV e Unioncamere, anche in vista del superamento del regolamento di contabilità Dpr. 254/2005.

IL SEGRETARIO GENERALE
Giada Grandi

IL PRESIDENTE
Valerio Veronesi