

# **Relazione Previsionale e Programmatica 2019**

**Orizzonte temporale 2019-2021**

(Delibera di Consiglio n. 16 del 30/10/2018)



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

IL SEGRETARIO GENERALE  
Dott. Antonio Nannini  
Documento firmato digitalmente



## **PRESENTAZIONE**

---

Il Consiglio della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, insediatosi il 19/12/2016, ha approvato con la deliberazione n. 18 del 6/6/2017 il Programma Pluriennale, documento politico che determina le linee di azione per il periodo di mandato 2016-2021.

In coerenza e aggiornamento con il Programma Pluriennale, questa Relazione Previsionale e Programmatica (di seguito denominata RPP) ha l'importante finalità di definire gli obiettivi ritenuti strategici per il triennio 2019-2021.

Come è articolatamente descritto nel Programma Pluriennale, si tratta di un orizzonte temporale particolarmente complesso e sfidante per una combinazione straordinaria di motivazioni e di cambiamenti di portata storica.

Nella RPP sono stati in questo senso valorizzati tutti gli aspetti informativi fondamentali per la programmazione strategica: i fattori rilevanti ai fini della revisione e dell'aggiornamento della pianificazione, gli obiettivi strategici, il quadro sintetico delle risorse umane e di quelle economiche disponibili per il Preventivo e per il Piano degli investimenti 2019.

La Relazione rappresenta quindi il primo documento di pianificazione anche su base annuale preliminare e/o collegato all'adozione dei seguenti ulteriori strumenti di programmazione:

- Preventivo budget economico;
- Budget pluriennale;
- Budget direzionale;
- Piano della performance;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Piano triennale e piano annuale dei fabbisogni di risorse umane;
- Programma triennale dei lavori pubblici e programma biennale degli acquisti di beni e servizi e relativi aggiornamenti annuali.

In merito alla conformità alla normativa, la RPP è stata elaborata in adempimento al Regolamento sulla gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio (D.P.R. 254/2005), al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013 in attuazione al D.Lgs. 91/2011 che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle PP.AA. e al D.Lgs. 150/2009 relativo alla misurazione della performance negli Enti Pubblici e successivi provvedimenti.

## INDICE

---

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. FATTORI RILEVANTI AI FINI DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE E DEL PREVENTIVO 2019 .....                    | 5  |
| 1.1 Dinamiche economiche e scenari previsionali .....                                                        | 5  |
| 1.2 Principali novità normative.....                                                                         | 11 |
| 2. STRATEGIE 2019-2021 .....                                                                                 | 13 |
| 2.1 Vision e mission .....                                                                                   | 13 |
| 2.2 Mappa strategica.....                                                                                    | 14 |
| 2.3 Obiettivi strategici.....                                                                                | 18 |
| 3. RISORSE UMANE PER LA PIANIFICAZIONE 2019 .....                                                            | 59 |
| 4. RISORSE FINANZIARIE, ECONOMICHE E PATRIMONIALI PER IL PREVENTIVO E IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2019 ..... | 61 |
| 4.1 Bilancio pluriennale 2019-2021 della Camera di commercio .....                                           | 61 |
| 4.2 Previsione di massima delle risorse disponibili per il 2019.....                                         | 62 |
| 4.3 Risorse economiche per l'Azienda speciale CISE 2019-2021 .....                                           | 63 |

# 1. FATTORI RILEVANTI AI FINI DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE E DEL PREVENTIVO 2019

## 1.1 DINAMICHE ECONOMICHE E SCENARI PREVISIONALI

In uno scenario caratterizzato dal rafforzamento dell'economia degli Stati Uniti rispetto a quella dell'Area euro, la crescita dell'economia italiana, si conferma, purtroppo, su ritmi inferiori a quelli degli altri paesi europei e in rallentamento. L'indebolimento delle condizioni per la crescita, interne ed esterne, è causato principalmente dalle incertezze determinate dalla politica commerciale americana, dalla turbolenza su alcuni importanti paesi emergenti e di sbocco per l'export italiano come Turchia e Argentina, dal rallentamento della crescita in diverse economie europee, dal progressivo aumento dei tassi di interesse come conseguenza della fine del programma di acquisto straordinario da parte della Banca Centrale Europea, dall'aumento del rendimento sovrano in Italia e dal generalizzato clima di sfiducia di imprese e famiglie. Questi i fattori che, oggi, stanno influenzando la performance dell'economia italiana.

Di seguito sono riportati i principali indicatori elaborati dal Sistema camerale regionale su dati Prometeia – luglio 2018.

### SCENARIO INTERNAZIONALE VARIAZIONE DEL PRODOTTO INTERNO LORDO

|                     | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Mondo</b>        | <b>+3,3</b> | <b>+3,0</b> | <b>+3,7</b> | <b>+3,9</b> | <b>+3,5</b> |
| Stati Uniti         | +2,9        | +1,5        | +2,3        | +2,9        | +2,4        |
| <b>Area Euro</b>    | <b>+2,0</b> | <b>+1,8</b> | <b>+2,6</b> | <b>+2,1</b> | <b>+1,8</b> |
| Cina                | +6,9        | +6,7        | +6,8        | +6,5        | +5,9        |
| Giappone            | +1,4        | +1,0        | +1,7        | +0,8        | +1,2        |
| America Latina(1)   | -0,7        | -1,8        | +1,0        | +1,2        | +1,4        |
| India               | +7,6        | +6,9        | +6,4        | +7,2        | +7,8        |
| Russia(2)           | -2,3        | +0,3        | +1,6        | +1,8        | +2,3        |
| Germania            | +1,5        | +1,9        | +2,5        | +1,9        | +1,8        |
| Francia             | +1,0        | +1,1        | +2,3        | +1,8        | +1,5        |
| Regno Unito         | +2,3        | +1,9        | +1,8        | +1,2        | +1,2        |
| <b>Italia</b>       | <b>+0,8</b> | <b>+1,0</b> | <b>+1,6</b> | <b>+1,2</b> | <b>+1,2</b> |
| Spagna              | +3,4        | +3,3        | +3,1        | +2,7        | +2,3        |
| Europa Centrale (3) | +3,6        | +3,5        | +4,8        | +4,1        | +2,8        |

Dati definitivi: Istat Conti economici trimestrali (corretti per i giorni di calendario)

(1) Messico, Centro e Sud America. (2) Federazione Russa, Bielorussia, Ucraina, Georgia, Tagikistan, Uzbekistan, Kazakistan, Moldavia, Azerbaijan, Turkmenistan. (3) Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Bulgaria, Lettonia, Lituania, Romania.

Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Rapporto di previsione, 04/07/2018

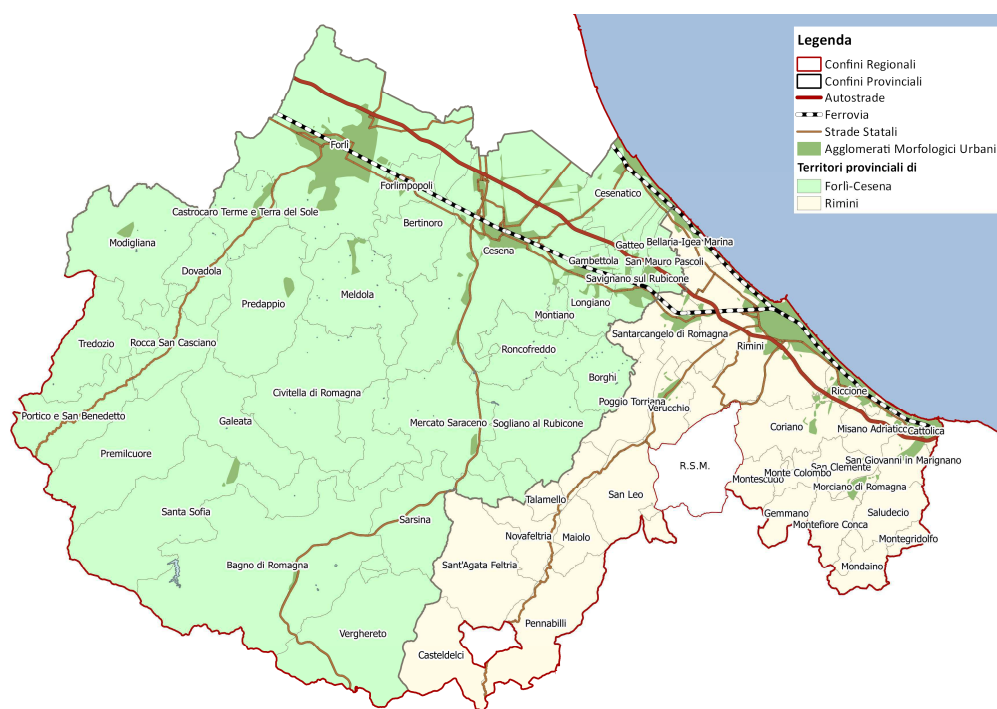
### Macroindicatori del territorio “Romagna – Forlì-Cesena e Rimini”

La circoscrizione territoriale della Camera di commercio della Romagna, nata dall'accorpamento delle Camere di Forlì-Cesena e di Rimini, al 31/12/2017 ha una superficie di oltre 3.240 kmq, 55 Comuni e 731mila abitanti (di cui il 10,8% stranieri). Nel 2017 la stima del valore aggiunto (dati Istituto Tagliacarne) del territorio Romagna è stata pari a 20,2 miliardi di euro, mentre il valore aggiunto procapite è di 27.648 euro.

Al 30 giugno 2018 sono presenti 88.669 localizzazioni attive (sedi e unità locali) di cui 71.470 sedi di impresa attive; l'imprenditorialità è particolarmente diffusa: 98 imprese attive ogni mille abitanti (91 in Emilia-Romagna, 85 in Italia). Al 31 agosto 2018, i principali settori di attività economica del

territorio Romagna (Forlì-Cesena e Rimini) sono quelli dei servizi (25,7% del totale delle imprese attive), il commercio (24,0%), le costruzioni (14,6%), agricoltura e pesca (12,7%), il turismo (10,5%) e la manifattura (9,2%).

I numeri delineano una realtà imprenditoriale articolata e intraprendente, caratterizzata da importanti specializzazioni e filiere: un mix produttivo composito nel quale alla rilevanza di un solido posizionamento nel settore primario (agricoltura e pesca) e secondario (manifattura) si affianca il ruolo di rilievo del terziario tradizionale (commercio, turismo) e di quello sempre più promettente del terziario avanzato e dei “grandi servizi” (cultura, università, sanità).



Nonostante le criticità del contesto, secondo le analisi realizzate nel 2018 dall'Osservatorio Economico della Camera della Romagna, il sistema produttivo di Forlì-Cesena e di Rimini, sta registrando performance in terreno positivo nei principali comparti produttivi: in aumento le esportazioni, la produzione industriale; i flussi turistici; in crescita anche il volume d'affari nel settore edile che parte però da una situazione grave e prolungata. Difficoltà si registrano invece per alcuni settori del composito comparto agricolo e per il commercio al dettaglio.

Premesso che la lunga e difficile crisi degli ultimi anni nel nostro Sistema Paese ha determinato anche nell'area Romagna una polarizzazione delle performance tra imprese e tra settori, fra gli elementi positivi rilevati vi sono l'aumento delle società di capitale, delle startup innovative e delle esportazioni oltre alla conferma di un buon posizionamento a livello nazionale in termini di valore aggiunto procapite e di qualità della vita. Tra gli aspetti più critici vanno invece evidenziati la scarsa redditività e la dinamica dei prestiti bancari che, anche se in miglioramento, resta ancora difficile (soprattutto verso le imprese), così come quella delle sofferenze. Anche il mercato del lavoro pur posizionandosi su livelli decisamente migliori della media nazionale, risente di alcuni gap rispetto alla media regionale sia strutturali che congiunturali.

Complessivamente, le previsioni di crescita del valore aggiunto (Prometeia) per il 2018 e il 2019 sono pari, rispettivamente, a +1,2% e +1,4%, lievemente inferiori ai dati regionali ma in linea con i dati nazionali, riguardo al 2018, e superiori ai medesimi, con riferimento al 2019.

## **Dinamiche della provincia di Forlì-Cesena**

Il **tessuto imprenditoriale** provinciale, al 31 agosto 2018, è costituito da 37.041 imprese attive (sedi), in lievissima flessione dello 0,7% rispetto al medesimo periodo del 2017; l'imprenditorialità è particolarmente diffusa: 94 imprese attive ogni mille abitanti (91 in Emilia-Romagna, 85 in Italia).

Più della metà (il 58,0%) del totale delle imprese attive sono imprese individuali, mentre le società di capitali, pari al 17,6% del totale, rappresentano una quota progressivamente crescente. Riguardo alla dimensione d'impresa, il 94,0% del sistema imprenditoriale provinciale è costituito da imprese con meno di 10 addetti. Le startup innovative al 10/9/2018 sono 67, in forte crescita rispetto a settembre 2017 (+26,4%). In flessione il numero delle **imprese artigiane** (12.067 al 30/06/18; -0,7% rispetto allo stesso periodo del 2017), così come si riduce, in misura più netta, il numero delle **imprese cooperative** (526 al 31/08/2018; -0,6% annuo).

In merito all'andamento dei principali settori, risulta in flessione dell'1,8% la consistenza delle **imprese agricole** attive (6.585 unità al 31/08/2018), rispetto al 31/08/2017.

L'anomalo andamento meteo climatico ha provocato un ritardo su tutte le coltivazioni e causato danni circoscritti alle colture. Per i cereali, le operazioni di raccolta sono state avviate in ritardo. Gli operatori del settore riportano una contrazione delle quantità raccolte di circa il 10%, mentre la qualità, allo stato attuale, è giudicata buona. Con riferimento alla frutta si segnalano ritardi nelle produzioni e flessione delle rese per ettaro. Per pesche e nettarine, gli operatori riportano una scarsa produzione ma una pezzatura buona e quotazioni soddisfacenti. La raccolta di uva è stimata in aumento di circa il 25%, con grado alcolico inferiore allo scorso anno e prezzi verosimilmente al ribasso rispetto al dato 2017. In continua riduzione il patrimonio zootecnico. Per il comparto avicolo: pollo da carne (franco allevamento): prezzo in ripresa (+3,6%, media gennaio-agosto 2018 sul medesimo periodo dell'anno precedente); uova: prezzo in rialzo (+29,3%, media gennaio-agosto 2018 sul medesimo periodo dell'anno precedente).

Note positive per le **attività manifatturiere**: su base annuale (2° trimestre 2018: media degli ultimi 12 mesi rispetto ai 12 mesi precedenti) gli indicatori, derivanti dall'indagine congiunturale della Camera della Romagna, segnalano valori in aumento: produzione +6,0%, fatturato +7,1%, ordini interni +8,1%, ordini esteri +6,0% e occupazione +2,6%. Dal punto di vista strutturale, si rileva però un calo dello 0,7% della consistenza delle imprese manifatturiere attive al 31/08/2018 (3.603 unità), rispetto al medesimo periodo del 2017.

Per il settore delle **costruzioni**, continua la flessione nel numero delle imprese attive: al 31/08/2018 sono 5.583 (-1,0% rispetto al 31/08/2017). Positiva, invece, la dinamica del fatturato del comparto; secondo la rilevazione di Unioncamere Emilia-Romagna, infatti, nel secondo trimestre 2018 il volume d'affari risulta in aumento (+7,0% in termini tendenziali, il più elevato in regione), con le previsioni degli imprenditori per il terzo trimestre orientate verso una stabilità.

Riguardo al **commercio al dettaglio**, le vendite nel secondo trimestre 2018, rispetto allo stesso periodo del 2017, risultano in lieve diminuzione (-0,3%); le performance sono differenti per i vari comparti (alimentare: +1,0%, non alimentare: -0,6%, supermercati/iper: -0,3%) e per classe dimensionale (piccola distribuzione: -0,2%, media distribuzione: -1,2%, grande distribuzione: +0,1%). In termini di numerosità, poi, risultano in calo le imprese del commercio al dettaglio (4.140 aziende al 31/08/2018, -1,5%). Diminuisce, inoltre, anche la consistenza delle imprese nel settore del **commercio nel suo complesso** (all'ingrosso, al dettaglio e riparazioni autoveicoli), con 8.216 imprese al 31 agosto 2018 (-1,1% rispetto al 31/08/17).

Abbastanza buoni i risultati dell'**export** provinciale nei primi sei mesi del 2018: +3,6% rispetto ad analogo periodo 2017 (+5,9% per l'Emilia-Romagna e +3,7% per l'Italia). Risultato positivo per le

esportazioni di macchinari (+2,2%), degli articoli sportivi (+1,8%), dei prodotti in metallo (+13,7%) e dei mezzi di trasporto (+3,5%); negativo per l'export delle calzature (-4,9%) e per abbigliamento-tessile (-1,5%).

Le imprese attive che erogano servizi di **alloggio e ristorazione** (2.777 unità al 31/08/2018), rispetto al 31/08/2017, risultano in lieve aumento (+0,4%). Nel periodo gennaio-luglio 2018, il movimento turistico presenta dati in chiaro-scuro: infatti, ad un aumento delle presenze dello 0,6%, grazie all'incremento di quelle estere (+2,7%) rispetto alla sostanziale stabilità delle presenze italiane (+0,1%), si contrappone un calo degli arrivi dello 0,4%, sia di quelli italiani (-0,4%) sia esteri (-0,6%). In diminuzione anche il volume d'affari registrato nel secondo trimestre dell'anno (-1,4% rispetto al medesimo periodo del 2017).

Le elaborazioni su dati ISTAT sulle **Forze di lavoro** relative al 1° trimestre 2018 rilevano:

- un tasso di occupazione provinciale 15-64 anni (66,3%) inferiore al dato regionale (68,6%) e migliore di quello nazionale (58,1%);
- un tasso di disoccupazione provinciale 15 anni e più (6,7%) lievemente superiore al dato regionale (6,4%) e migliore del livello nazionale (11,1%);
- un tasso di disoccupazione giovanile provinciale 15-24 anni (18,7%) inferiore sia al dato regionale (20,4%) sia a quello nazionale (33,9%).

Relativamente al ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, nel periodo gennaio-agosto 2018, risultano autorizzate n. 848.948 ore totali, in decisa flessione (-59,3% rispetto ad analogo periodo 2017); in forte calo la CIG Straordinaria (-71,1%) e quella dei principali settori (manifatturiero: -51,9%, costruzioni: -70,8%, commercio: -43,9%).

Riguardo all'andamento del **credito**, a giugno 2018 i prestiti bancari alle imprese risultano in diminuzione (-1,7% rispetto al medesimo periodo del 2017): la flessione è maggiore per i prestiti verso le piccole imprese (-3,8%) rispetto a quelli verso le imprese medio-grandi (-1,1%). Le sofferenze sui prestiti totali, al primo trimestre 2018, sono state pari al 10,39% (Emilia-Romagna: 9,57%, Italia: 7,44%).

Gli **scenari di previsione** predisposti da Prometeia e aggiornati a luglio, infine, stimano, per la provincia di Forlì-Cesena, un aumento del valore aggiunto dell'1,2% per il 2018 (Emilia-Romagna +1,4%; Italia +1,2%) e dell'1,4% per il 2019 (Emilia-Romagna +1,5%; Italia +1,2%).

### Dinamiche della provincia di Rimini

Il **tessuto imprenditoriale** provinciale (al 31 agosto 2018) è costituito da 34.445 imprese attive (sedi), stabili rispetto al medesimo periodo del 2017; l'imprenditorialità è molto diffusa: 102 imprese attive ogni mille abitanti (91 in Emilia-Romagna, 85 in Italia).

Più della metà (il 53,2% del totale delle imprese attive) sono imprese individuali, mentre le società di capitali, pari al 19,5% del totale, rappresentano una quota progressivamente crescente. Riguardo alla dimensione d'impresa, il 94,0% del sistema imprenditoriale provinciale è costituito da imprese con meno di 10 addetti.

Le startup innovative al 10/09/2018 sono 110, in crescita rispetto a settembre 2017 (+15,8%).

In flessione il numero delle **imprese artigiane** (9.670 unità al 30/6/2018; -0,6% rispetto allo stesso periodo del 2017), così come decresce il numero delle **imprese cooperative** (301 unità al 31/08/2018; -3,2% annuo).

Riguardo ai principali settori, al 31 agosto 2018 si contano 2.508 **imprese agricole** attive, in



diminuzione dell'1,1% rispetto al medesimo periodo del 2017. Di queste, le imprese del comparto pesca sono 207 (-2,4% rispetto al medesimo periodo del 2017).

I dati relativi all'indagine congiunturale Unioncamere Emilia-Romagna, al secondo trimestre 2018, mostrano performance rilevanti per tutti gli indicatori dell'**industria manifatturiera** (produzione +2,7% rispetto al medesimo trimestre del 2017, fatturato +3,2%, ordinativi +1,4%). Dal punto di vista strutturale, al 31/8/2018, si rileva una diminuzione tendenziale (-0,9%) della consistenza delle imprese manifatturiere attive, che si attestano sulle 2.581 unità.

Per il settore delle **costruzioni**, continua la flessione nel numero delle imprese attive: al 31/08/2018 sono 4.857 (-0,9% rispetto al 31/08/2017). In aumento, invece, il volume d'affari del settore: +1,8% nel 2° trimestre del 2018, rispetto ad analogo periodo del 2017, con aspettative di stabilità per il terzo trimestre (fonte: indagine congiunturale di Unioncamere Emilia-Romagna).

Riguardo al **commercio al dettaglio**, le vendite nel 2° trimestre 2018, rispetto al medesimo periodo del 2017, continuano ad essere in diminuzione (-3,1%, dato peggiore in regione). Le performance sono negative sia per i vari comparti (alimentare: -2,8%, non alimentare: -3,3%, supermercati/iper: -2,5%) sia per tutte le classi dimensionali (piccola distribuzione: -3,9%, media distribuzione: -4,7%, grande distribuzione: -1,0%). In termini di numerosità, poi, risultano in calo le imprese attive del commercio al dettaglio (5.134 aziende al 31/08/18, -1,4%). Diminuisce, inoltre, anche la consistenza delle imprese nel settore del **commercio nel suo complesso** (all'ingrosso, al dettaglio e riparazioni autoveicoli) che, al 31/08/2018, risultano essere 8.939 (-0,7% rispetto al 31/8/2017).

Decisamente positiva la variazione dell'**export** provinciale nel primo semestre del 2018: +13,0% rispetto ad analogo periodo 2017, nettamente superiore alla media regionale (+5,9%) e nazionale (+3,7%). La dinamica dell'export (che conferma quella dello scorso trimestre) è stata determinata dal positivo andamento di tutte le principali classi merceologiche: tessile-abbigliamento-calzature (+5,4%, pari al 28,7% dell'export provinciale), macchinari (+10,7%), prodotti in metallo (+45,5%), navi e imbarcazioni (+23,7%) e prodotti alimentari (+8,7%).

Le imprese attive che erogano servizi di **alloggio e ristorazione** (4.760 unità al 31/08/2018) risultano sostanzialmente stabili rispetto ai dodici mesi precedenti (+0,1%). Nel periodo gennaio-luglio 2018, il movimento turistico presenta dati positivi: aumentano, infatti, sia gli arrivi (+1,5% rispetto al medesimo periodo dello scorso anno) sia le presenze (+1,8%). La dinamica dei turisti stranieri (+2,0% di arrivi e +2,0% di presenze) risulta migliore rispetto a quella dei turisti nazionali (+1,3% di arrivi e +1,7% di presenze). In aumento anche il volume d'affari registrato dal settore nel secondo trimestre dell'anno (+0,3% rispetto al medesimo trimestre del 2017).

Positivi i dati sul movimento passeggeri all'**aeroporto** F. Fellini: +1,0% di arrivi e +2,5% di partenze nel periodo gennaio-agosto 2018, rispetto al medesimo intervallo del 2017.

Le elaborazioni su dati ISTAT sulle **Forze di lavoro** relative al 1° trimestre 2018 rilevano:

- un tasso di occupazione provinciale 15-64 anni (65,0%) inferiore al dato regionale (68,6%) e migliore del dato nazionale (58,1%);
- un tasso di disoccupazione provinciale 15 anni e più (8,8%) superiore al dato regionale (6,4%) e migliore di quello nazionale (11,1%);
- un tasso di disoccupazione giovanile provinciale 15-24 anni (29,0%) superiore al dato regionale (20,4%) e inferiore al dato nazionale (33,9%).

Relativamente al ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, nel periodo gennaio-agosto 2018, risultano autorizzate n. 755.935 ore totali, con una decisa flessione, rispetto ad analogo periodo

2017 (-66,7%); in forte calo la CIG Straordinaria (-79,3%) e quella dei principali settori (manifatturiero: -72,1%, costruzioni: -29,9%, commercio: -42,1%).

Riguardo all'andamento del **credito**, a giugno 2018 i prestiti bancari alle imprese risultano sostanzialmente stabili (+0,1% rispetto al medesimo periodo del 2017): aumentano i prestiti verso le imprese medio-grandi (+1,8%) ma calano quelli verso le piccole aziende (-3,6%). Le sofferenze sui prestiti totali, al primo trimestre 2018, sono state pari all'11,44% (Emilia-Romagna: 9,57%, Italia: 7,44%).

Gli **scenari di previsione** predisposti da Prometeia e aggiornati a luglio, infine, stimano, per la provincia di Rimini, un aumento del valore aggiunto dell'1,1% per il 2018 (Emilia-Romagna +1,4%; Italia +1,2%) e dell'1,4% per il 2019 (Emilia-Romagna +1,5%; Italia +1,2%).

### OSSERVATORIO ECONOMICO Principali indicatori

| Indicatore                                                | Forlì-Cesena | Rimini  | Romagna (FC-RN) | Unità di misura                                    | Periodo di riferimento       |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------|-----------------|----------------------------------------------------|------------------------------|
| Popolazione residente                                     | 394.185      | 337.325 | 731.510         | abitanti                                           | 31/12/2017                   |
| Popolazione residente                                     | +0,03%       | +0,16%  | +0,09%          | var. %                                             | 31/12/2017 su 1/1/2017       |
| Stranieri residenti                                       | 42.242       | 36.444  | 78.686          | abitanti                                           | 31/12/2017                   |
| Imprese attive                                            | 37.041       | 34.445  | 71.486          | imprese                                            | 31/8/2018                    |
| Imprese attive                                            | -0,7%        | 0,0%    | -0,4%           | var. %                                             | 31/8/2018 su 31/8/2017       |
| Valore Aggiunto                                           | +1,4%        | +1,6%   | +1,5%           | var. %                                             | 2017 su 2016                 |
| Valore Aggiunto                                           | +1,2%        | +1,1%   | +1,2%           | var. %                                             | 2018 su 2017                 |
| Export                                                    | +3,6%        | +13,0%  | +7,2%           | var. %                                             | gen-giu 2018 su gen-giu 2017 |
| Prezzi al consumo comune capoluogo                        | +2,5%        | +1,4%   | ----            | var. %                                             | agosto 2018 su agosto 2017   |
| Produzione Lorda Vendibile Agricola                       | +2,6%        | +3,4%   | ----            | var. %                                             | annata agraria 2017 su 2016  |
| Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)           | +1,4%        | +0,8%   | +1,2%           | var. % (VPsa)                                      | 2°t.2018 su 2°t.2017         |
| Produzione industriale (da 1 a 500 addetti)               | +1,8%        | +2,7%   | +2,1%           | var. %                                             | 2°t.2018 su 2°t.2017         |
| Volume d'affari Costruzioni                               | +7,0%        | +1,8%   | +4,9%           | var. %                                             | 2°t.2018 su 2°t.2017         |
| Vendite nel Commercio al dettaglio                        | -0,3%        | -3,1%   | -1,8%           | var. %                                             | 2°t.2018 su 2°t.2017         |
| Volume d'affari Alloggio e Ristorazione                   | -1,4%        | +0,3%   | -0,2%           | var. %                                             | 2°t.2018 su 2°t.2017         |
| Depositi presso le banche                                 | +5,5%        | +6,5%   | ----            | var. %                                             | giu 2018 su giu 2017         |
| Prestiti bancari                                          | -0,2%        | +0,9%   | ----            | var. %                                             | giu 2018 su giu 2017         |
| Sofferenze / Impieghi totali                              | 10,4%        | 11,4%   | 10,8%           | indice di composizione                             | 1° t. 2018                   |
| Presenze turistiche                                       | +0,6%        | +1,8%   | +1,5%           | var. %                                             | gen-lug 2018 su gen-lug 2017 |
| Tasso di occupazione 15-64 anni                           | 71,6%        | 70,6%   | 71,1%           | occupati su pop. di riferimento                    | anno 2017                    |
| Tasso di disoccupazione                                   | 7,0%         | 10,2%   | 8,5%            | persone in cerca di occupazione su forze di lavoro | anno 2017                    |
| Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga) | 848.948      | 755.935 | 1.604.883       | ore                                                | gen-ago 2018                 |
| Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga) | -59,3%       | -66,7%  | -63,2%          | var. %                                             | gen-ago 2018 su gen-ago 2017 |

Fonte: Osservatorio Economico della Camera di commercio / [www.romagna.camcom.gov.it/Informazione economico statistica/](http://www.romagna.camcom.gov.it/Informazione_economico_statistica/)

## 1.2 PRINCIPALI NOVITÀ NORMATIVE

Il quadro normativo di riferimento per le Camere di commercio è ampio e articolato e tocca vari ambiti di interesse. Ai fini del processo di pianificazione e programmazione, per ragioni di efficacia e di sintesi, sono riportati di seguito i principali provvedimenti di maggior impatto (ai quali si fa rinvio per approfondimenti) che hanno aggiornato, rispetto ai precedenti documenti di pianificazione adottati, il quadro normativo che disciplina le Camere di commercio e la loro azione.

### In materie riguardanti il Registro Imprese e le competenze camerali

- Decreto direttoriale 10 luglio 2018 del Ministero dello sviluppo economico di approvazione di modifiche alle specifiche tecniche relative alla modulistica per la trasmissione degli atti al Registro delle Imprese e al REA
- Sentenza n. 19282 della Corte di Cassazione, Sezioni Unite, pubblicata il 19 luglio 2018, in merito all'art. 4-bis "Esercizio della professione forense in forma societaria" della Legge 31 dicembre 2012 n. 247 "Nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense"
- Circolare n. 3707/C del 30 luglio 2018 (prot. 293607) del Ministero dello sviluppo economico "Legge n. 81 del 22 maggio 2017: Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"
- Massimario del Ministero dello sviluppo economico dei ricorsi gerarchici in materia di agenti d'affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio, spedizionieri, periti ed esperti – 2018 release 1, aggiornato al 15 agosto 2018
- Ordinanza n. 16365 della Corte di Cassazione, Prima Sezione Civile, depositata il 21 giugno 2018, in merito alla validità della notifica all'indirizzo pec erroneamente indicato dall'impresa nelle procedure fallimentari
- Decreto Legislativo 3 agosto 2018, n. 105 "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, recante: «Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.»"
- Decreto n. 50 del 27 aprile 2018 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Disposizioni in materia di trasformazione, fusione, scissione, cessione d'azienda e devoluzione del patrimonio da parte delle imprese sociali"

### In materie trasversali e attinenti la Pubblica Amministrazione

- Decreto Legislativo 10 agosto 2018, n. 101 "Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati)"
- Determinazione n. 160/2018 del 17 maggio 2018 dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) "Emanazione e pubblicazione del Regolamento per l'adozione di linee guida per l'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale"
- World Wide Web Consortium (W3C) Recommendation 5 giugno 2018 "Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1", di cui è stata pubblicata la traduzione italiana ufficiale "Linee guida per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.1" il 13 settembre 2018
- Determinazione n. 209 del 14 giugno 2018 dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) "Linee guida per l'effettuazione dei pagamenti elettronici a favore delle pubbliche amministrazioni e dei gestori di pubblici servizi - Versione 1.2 - febbraio 2018"

- Direttiva 2010/45/UE del Consiglio del 13 luglio 2010 recante modifica della direttiva 2006/112/CE relativa al sistema comune d'imposta sul valore aggiunto per quanto riguarda le norme in materia di fatturazione e Legge 27 dicembre 2017, n. 205 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020" (obbligo dal 1° gennaio 2019 della fattura elettronica nei rapporti fra privati)
- Delibera n. 20570 del 4 settembre 2018 della CONSOB "Adozione del Regolamento recante disposizioni di attuazione del Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 e successive modifiche ed integrazioni per i revisori legali e le società di revisione con incarichi di revisione su enti di interesse pubblico o su enti sottoposti a regime intermedio"

#### **In materie varie attinenti il diritto dell'economia**

- Delibera n. 3 del 4 giugno 2018 del Comitato Nazionale dell'Albo nazionale gestori ambientali "Modelli di provvedimento d'iscrizione e di diniego dell'iscrizione nella categoria 4-bis"
- Delibera n. 4 del 4 giugno 2018 del Comitato Nazionale dell'Albo nazionale gestori ambientali "Individuazione della sottocategoria 2-ter per l'iscrizione all'Albo, con procedura semplificata, delle associazioni di volontariato ed enti religiosi che intendono svolgere attività di raccolta e trasporto occasionali di rifiuti non pericolosi costituiti da metalli ferrosi e non ferrosi di provenienza urbana di cui all'articolo 5, comma 1, del D.M. 1 febbraio 2018. Criteri e requisiti per l'iscrizione"
- Circolare n. 149 del 4 settembre 2018 del Comitato Nazionale dell'Albo nazionale gestori ambientali "Tempistiche notifica provvedimenti di cancellazione per mancato versamento dei diritti d'iscrizione"
- Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 92 "Disposizioni per l'esercizio dell'attività di compro oro, in attuazione dell'articolo 15, comma 2, lettera l), della legge 12 agosto 2016, n. 170." (presentazione da parte degli operatori commerciali della domanda d'iscrizione nell'apposito registro entro il 2 ottobre 2018)

#### **In materie di diritto del lavoro**

- art. 1 comma 910 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020" (divieto di pagare in contanti le retribuzioni)
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 21 maggio 2018 relativo al personale del comparto Funzioni Locali triennio 2016-2018

## 2. STRATEGIE 2019-2021

---

### 2.1 VISION E MISSION

---

#### VISION

**La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini  
orienta le sue azioni  
per migliorare la competitività del Sistema Territoriale e  
per promuovere una crescita intelligente sostenibile e inclusiva**

#### MISSION

**La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini  
sostiene lo sviluppo del Territorio, delle Imprese e delle Persone  
in un'ottica di innovazione**

## 2.2 MAPPA STRATEGICA

### Area strategica

#### Linea strategica

##### Obiettivo strategico

| Indicatore | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------|-------------|-------------|-------------|
|------------|-------------|-------------|-------------|

### 1 - AREA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (peso 30%)

#### 1A Infrastrutture

1A1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica

|                                                                                                             |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Realizzazione di analisi e valutazioni strategiche sulle partecipazioni – N. Piani di revisione predisposti | = 1 | = 1 | = 1 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|

#### 1B Innovazione

1B1 Promuovere la cultura dell'innovazione nel sistema imprenditoriale

|                                                                                            |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Realizzazione iniziative nell'ambito del Protocollo Innovazione - N. iniziative            | >= 2 | >= 2 | >= 2 |
| Realizzazione di progetti per la creazione di "temporary innovation manager" - N. progetti | = 1  | = 1  | = 1  |
| Partecipazione CISE a compagini EU sull'innovazione responsabile                           | >= 2 | >= 2 | >= 2 |

#### 1C Digitalizzazione

1C1 Favorire la diffusione della cultura di base e della pratica digitale presso le imprese del territorio e orientarle nel processo di trasformazione digitale secondo il paradigma Industria 4.0; fornire servizi digitali per il dialogo con la PA e nei rapporti BTB e BTC

|                                                                                                                                                                              |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Capillarità sul territorio del Punto impresa Digitale - numero sportelli                                                                                                     | = 2  | = 2  | = 2  |
| Incremento dei servizi on line e degli strumenti per il dialogo con la Pubblica Amministrazione e nei rapporti B2B - Servizi innovativi anno t / Servizi innovativi anno t-1 | >= 1 | >= 1 | >= 1 |
| Presidio sul territorio degli sportelli che erogano servizi innovativi – N. sedi in cui è attivo lo sportello che eroga servizi                                              | >= 3 | >= 3 | >= 3 |

#### 1D Attrattività turistica, commerciale e culturale

1D1 Partecipare e sostenere strumenti di governance locale per il rafforzamento dei valori identitari e degli asset del territorio per svilupparne l'attrattività, anche in un'ottica di area vasta romagnola, in accordo con le politiche regionali e di sistema camerale regionale

|                                                                                                                                            |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Realizzazione di progetti per l'incremento dell'attrattività del territorio in accordo con la Destinazione Turistica Romagna - N. progetti | >= 1 | >= 1 | >= 1 |
| Azioni di promozione per il tramite di APT servizi - N. convenzioni stipulate                                                              | = 1  | = 1  | = 1  |
| Partecipazione alla Governance del Piano Strategico di Rimini e del suo territorio – N. incontri                                           | > 4  | > 4  | > 4  |
| Partecipazione alla formazione della governance del futuro piano strategico di area vasta (anno 2019) e avvio attività (2020-2021)         | SI   | SI   | SI   |

#### 1E Orientamento, alternanza e placement

1E1 Promuovere l'orientamento professionale, il placement e i percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità attraverso un network territoriale

|                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Realizzazione delle attività annuali pianificate in materia di orientamento, alternanza e placement - realizzazione n. azioni                                                                                                                    | >= 4 | >= 5 | >= 6 |
| Continuità e operatività nelle attività previste negli accordi a sostegno dell'orientamento e dell'inserimento professionale dei laureati e a supporto della creazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità - n. protocolli attivi | 2    | 2    | 2    |
| Animazione network territoriale per la promozione dell'alternanza scuola lavoro – numero eventi                                                                                                                                                  | >= 2 | >= 2 | >= 2 |

| Area strategica                                                                                                                                                                                                             |  |             |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| Linea strategica                                                                                                                                                                                                            |  |             |             |             |
| Obiettivo strategico                                                                                                                                                                                                        |  |             |             |             |
| Indicatore                                                                                                                                                                                                                  |  | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
| <b>1F Sviluppo sostenibile, benessere e responsabilità sociale</b>                                                                                                                                                          |  |             |             |             |
| 1F1 Avviare e attuare un processo di contaminazione reciproca fra i territori della provincia di Forlì-Cesena e di Rimini in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa                                                    |  |             |             |             |
| Progetti sulla RSI unitari per tutto il territorio di competenza dell'Ente da candidare alla contribuzione regionale e/o nazionale o comunitaria. N.                                                                        |  | = 1         | = 1         | = 1         |
| <b>1G Informazione economica</b>                                                                                                                                                                                            |  |             |             |             |
| 1G1 Rendere disponibili attraverso l'Osservatorio economico le informazioni per supportare la competitività territoriale, lo sviluppo del sistema imprenditoriale e l'efficacia del processo di pianificazione della Camera |  |             |             |             |
| Predisposizione Report Osservatorio Economico della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini - n. Report predisposti annualmente                                                                                                     |  | >= 4        | >= 4        | >= 4        |
| <b>2 - AREA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (peso 30%)</b>                                                                                                                                                                     |  |             |             |             |
| <b>2A Creazione di imprese e startup e competitività delle PMI</b>                                                                                                                                                          |  |             |             |             |
| 2A1 Fornire servizi di supporto, informazione e orientamento per la nascita e lo sviluppo di imprese                                                                                                                        |  |             |             |             |
| Partecipazione e sostegno agli incubatori e acceleratori di startup sul territorio                                                                                                                                          |  | >= 2        | >= 2        | >= 2        |
| <b>2B Internazionalizzazione</b>                                                                                                                                                                                            |  |             |             |             |
| 2B1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione                                                                                                                                       |  |             |             |             |
| Partecipazione a progetti regionali di "Promozione Export ed internazionalizzazione intelligente"- N. progetti                                                                                                              |  | = 1         | 0           | 0           |
| Iniziative dirette a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle imprese                                                                                                                                       |  | >= 1        | >= 1        | >= 1        |
| <b>2C Accesso a fonti di finanziamento e finanza d'impresa</b>                                                                                                                                                              |  |             |             |             |
| 2C1 Elaborare metodologie di intervento volte a favorire l'accesso al credito da parte delle imprese                                                                                                                        |  |             |             |             |
| Attivazione e gestione nuovo servizio per il microcredito: numero sportelli                                                                                                                                                 |  | = 2         | = 2         | = 2         |
| <b>2D Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</b>                                                                                                                                       |  |             |             |             |
| 2D1 Mettere a disposizione attraverso il Registro delle imprese un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione        |  |             |             |             |
| Data entro la quale effettuare i controlli sui bilanci istruiti                                                                                                                                                             |  | 31/12/2019  | 31/12/2020  | 31/12/2021  |
| Incremento area FAQ (Contatta Registro Imprese)                                                                                                                                                                             |  | >= 5        | >= 6        | >= 7        |
| 2D2 Supportare l'attuazione del SUAP telematico presso i Comuni del territorio di competenza                                                                                                                                |  |             |             |             |
| Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e/o locali in materia di SUAP – n. gruppi di lavoro                                                                                                                             |  | >= 1        | >= 1        | >= 1        |
| 2D3 Sviluppare il fascicolo elettronico di impresa presso il Repertorio Economico Amministrativo                                                                                                                            |  |             |             |             |
| Migliorare la qualità informativa del Registro imprese e del Repertorio economico amministrativo - Incrementare il numero di flussi SUAP – N. di flussi anno t / N. di flussi anno t-1                                      |  | > 1         | > 1         | > 1         |
| Avvio e continuazione di procedure di verifica dei requisiti abilitanti all'esercizio di attività regolamentate – Numero di procedure                                                                                       |  | >= 2        | >= 2        | >= 2        |
| <b>2E Regolazione e tutela del mercato e della fede pubblica</b>                                                                                                                                                            |  |             |             |             |
| 2E1 Promuovere comportamenti corretti e reprimere le irregolarità nel mercato                                                                                                                                               |  |             |             |             |
| Realizzazione piano di azioni per l'adeguamento dell'Ufficio Metrico alle previsioni del DM 21/4/2017 n. 93                                                                                                                 |  | SI          | SI          | SI          |
| Realizzazione piano di azioni per il miglioramento delle procedure di emissione delle ordinanze ingiunzione                                                                                                                 |  | SI          | SI          | SI          |
| Emissione ruolo esattoriale per importi di ordinanze ingiunzione non riscossi - numero ruoli                                                                                                                                |  | = 1         | = 1         | = 1         |



**Area strategica****Linea strategica**

## Obiettivo strategico

| Indicatore | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------|-------------|-------------|-------------|
|------------|-------------|-------------|-------------|

**2 F Trasparenza e legalità nell'economia**

**2F1** Partecipare ad osservatori per la trasparenza e la legalità, collaborare al contrasto delle attività illegali, promuovere azioni per la repressione della concorrenza sleale e curare la rilevazione dei prezzi

|                                                                                                                   |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Realizzazione piano di azioni per la garanzia di meccanismi trasparenti e partecipativi di rilevazione dei prezzi | SI  | SI  | SI  |
| Presidio sul territorio degli sportelli di tutela della proprietà industriale - N sportelli                       | = 3 | = 3 | = 3 |
| Adeguamento alle novità normative in materia di registro dei protesti                                             | SI  | SI  | SI  |

**2G Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria**

**2G1** Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie

|                                                                                                                                                                                                                        |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Livello di soddisfazione dell'utenza rispetto al punteggio medio nella scala di valori da 1 a 5 secondo la scheda di valutazione del servizio allegata al regolamento di mediazione - Media del grado di soddisfazione | >= 3 | >= 3 | >= 3 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|

**3 - AREA COMPETITIVITA' DELL'ENTE (peso 40%)****3A Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione**

**3A1** Valorizzare in chiave strategica la pianificazione, la programmazione e il controllo e il coinvolgimento degli stakeholder

|                                                                                                      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Individuazione aree di miglioramento della pianificazione e programmazione - N. analisi di dettaglio | >= 1 | >= 1 | >= 1 |
| Individuazione aree di miglioramento del controllo di gestione - N. analisi di dettaglio             | >= 1 | >= 1 | >= 1 |

**3A2** Ottimizzare l'organizzazione e valorizzare le risorse umane e il capitale intellettuale

|                                                                                                                                                                            |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Incontri con i responsabili di funzione, con le RSU e/o con tutto il personale su tematiche relative alla riorganizzazione e al consolidamento e miglioramento dei servizi | >= 4 | >= 4 | >= 4 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|

**3A3** Razionalizzare le risorse strumentali e salvaguardare l'equilibrio economico di medio-lungo periodo

|                                                                                                                                                                                                                                                       |              |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----|-----|
| Realizzare economie di gestione e di scala attraverso l'operazione di accorpamento - Oneri di funzionamento e di personale (al netto di eventuali rinnovi contrattuali) anno t / sommatoria oneri funzionamento e personale anno 2016 (FC RN ROMAGNA) | < 1          | < 1 | //  |
| Ricorso al capitale di credito                                                                                                                                                                                                                        | NO           | NO  | NO  |
| Contenimento perdita - Sommatoria perdita anni 2017-2018-2019                                                                                                                                                                                         | <= 1.500.000 | //  | //  |
| Perseguimento pareggio bilancio - Misura perdita                                                                                                                                                                                                      | //           | = 0 | = 0 |
| Attuazione azioni programmate nel piano di razionalizzazione degli immobili camerali (per step)                                                                                                                                                       | SI           | SI  | SI  |

**3A4** CISE: Valorizzare la mission dell'Azienda speciale CISE nella circoscrizione territoriale della nuova Camera e mantenere un elevato livello di autofinanziamento

|                                                                                                                                                                                                                       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Garantire un presidio efficace (in termini di livelli di attività istituzionale e commerciale) sulle priorità tematiche: Innovazione responsabile, Responsabilità sociale delle Imprese e ICT - N. priorità tematiche | 3     | 3     | 3     |
| Mantenere un elevato livello di autofinanziamento - (Ricavi totali - Contributo camerale) / Ricavi totali                                                                                                             | > 70% | > 70% | > 70% |

**3A5** Rafforzare l'identità della Camera e ottimizzare il flusso informativo verso il sistema economico e il rapporto con l'utenza (URP)

|                                                                                                                                     |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Miglioramento attività di comunicazione con gli stakeholder: analisi dei mezzi di comunicazione più efficaci - N analisi realizzate | 1  | 1  | 1  |
| Miglioramento flusso comunicazione con i Media "tradizionali" - N comunicati stampa istituzionali                                   | 35 | 40 | 45 |



**Area strategica****Linea strategica**

## Obiettivo strategico

| Indicatore                                                                                                                                                                                                | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>3A6</b> Garantire il miglioramento dell'azione amministrativa, anche sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale |             |             |             |
| Supporto legale agli uffici e ai servizi nella predisposizione di atti e nei processi di particolare complessità                                                                                          | SI          | SI          | SI          |
| <b>3A7</b> Migliorare i contatti e il flusso informativo agli Organi camerali                                                                                                                             |             |             |             |
| Atti/documenti condivisi nell'area riservata agli Organi camerali sul nuovo sito camerale / Atti/documenti necessari/utili a supporto del processo decisionale                                            | 100%        | 100%        | 100%        |

**3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione****3B1 Razionalizzare, integrare e potenziare le dotazioni tecnologiche e le reti della Camera**

|                                                                                                                                                                           |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Funzionalità e ottimizzazione dell'assetto tecnologico informatico in funzione della progressiva trasformazione dell'organizzazione della Camera – realizzazione attività | SI | SI | SI |
| Completamento e gestione del nuovo sito istituzionale dell'Ente, di piattaforme di contatto dedicate all'utenza e di servizi on line – realizzazione attività             | SI | SI | SI |

**3B2 Incrementare il processo di dematerializzazione e uniformare la gestione del flusso documentale**

|                                                                                                                                                 |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Dematerializzazione flusso documentale: Nr. Documenti Cartacei in Entrata/Totale documenti in Entrata                                           | <= 20% | <= 18% | <= 18% |
| Razionalizzazione archivio cartaceo dell'ente - numero scarti annuali                                                                           | 1      | 1      | 1      |
| Valorizzazione patrimonio documentale camerale fruibile per il pubblico – avvio progetto e realizzazione attività di riordino e inventariazione | SI     | SI     | SI     |

**3C Trasparenza, legalità ed integrità****3C1 Migliorare la trasparenza e l'accessibilità totale alle informazioni, agli atti e alla documentazione amministrativa concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ente e le misure di prevenzione e contrasto della corruzione**

|                                                                                                                                                                                   |    |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Implementazione sistema di monitoraggio sulle misure di prevenzione e contrasto - avvio piano di monitoraggio e sistematizzazione attività di controllo interno                   | SI | SI | SI |
| Numero procedimenti disciplinari avviati a carico del personale camerale derivanti da comportamenti in violazione delle disposizioni anticorruzione e dei codici di comportamento | 0  | 0  | 0  |

## 2.3 OBIETTIVI STRATEGICI

### 1 AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

#### 1A Infrastrutture

#### 1A1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

#### Risultato strategico atteso

Nel periodo 2019-2021 la Camera continuerà a valorizzare le partecipazioni in società con partecipazione pubblica necessarie per contribuire alla crescita del sistema imprenditoriale e allo sviluppo del proprio territorio di riferimento e in adempimento alle disposizioni normative.

Come è noto, il quadro normativo attuale è orientato al ridimensionamento delle società partecipate dagli Enti pubblici con l'obiettivo di promuovere aggregazioni e economie di scala e forme di liberalizzazione lasciando agli attori del mercato la più ampia libertà di manovra, senza vantaggi di posizione.

In particolare, in tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, il “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” (Decreto Legislativo n. 175 del 19 agosto 2016) dispone una serie di norme e di adempimenti finalizzati ad assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa, la tutela e promozione della concorrenza, la riduzione del numero delle partecipazioni nonché, per quanto riguarda la partecipazioni ritenute necessarie, il conseguimento di obiettivi di maggiori efficienza ed economicità.

Una gestione efficace delle partecipazioni continua ad essere quindi un importante strumento di controllo ed un'opportunità determinante per valorizzare gli asset finanziari in relazione agli obiettivi di sostegno e sviluppo del territorio che va supportata con un'accurata informazione che consenta agli Organi camerali di effettuare le scelte più opportune in merito alla strategicità degli investimenti compiuti.

Per quanto concerne in particolare la Camera della Romagna, la valutazione delle partecipazioni dovrà sempre tenere conto anche delle dinamiche legate all'appena compiuto processo di accorpamento e alle prospettive di integrazione e sinergia dei relativi territori.

In questa prospettiva e in un'ottica di valorizzazione delle partecipazioni, per realizzare le proprie strategie, la Camera procederà annualmente ad un lavoro approfondito di analisi e valutazione delle stesse e, quindi, alla predisposizione di un Piano di revisione mirato.

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                                  | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione di analisi e valutazioni strategiche sulle partecipazioni – N. Piani di revisione predisposti | = 1         | = 1         | = 1         |

**1 AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO**

**1B Innovazione**

**1B1 Promuovere la cultura dell'innovazione nel sistema imprenditoriale**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

Direttore responsabile dell'Azienda speciale CISE: Dott. Antonio Nannini

**Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, anche avvalendosi della propria Azienda speciale CISE e di altri partner istituzionali del territorio, si pone come obiettivo strategico di medio periodo la promozione della cultura dell'innovazione per favorire la nascita e la crescita di imprese innovative nei territori della provincia di Rimini e di Forlì-Cesena con il coinvolgimento e la cooperazione tra pubbliche amministrazioni, Università, giovani e imprese.

Le principali linee di azioni sulle quali la Camera si concentrerà sono:

- i servizi di assistenza all'innovazione resi mediante: attività di supporto diretto nell'ideazione, pianificazione e sviluppo di progetti di innovazione promossi dalle imprese del territorio o da aspiranti imprenditori con particolare attenzione ai temi del digitale e alle sfide ambientali e sociali, in coerenza con l'impegno dell'Ente in tema di sostenibilità dello sviluppo, benessere e responsabilità sociale delle imprese; attività di assistenza tramite i propri sportelli informativi territoriali per favorire l'accesso alle opportunità di finanziamento (POR-FESR 2014-2020) e alle agevolazioni previste da bandi dedicati al tema dell'innovazione d'impresa, secondo l'Accordo quadro sottoscritto con la Regione nel 2015;
- la partecipazione al Comitato istituzionale ed alla Cabina di Regia previsti dal Protocollo d'intesa sui temi dell'innovazione sottoscritto tra Università, Associazione Forum Piano Strategico Rimini Venture, ex Camera di commercio di Rimini, Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, UniRimini Spa e Unindustria Rimini (in particolare Alma Mater Studiorum - Università di Bologna / CAST Centro di Studi Avanzati sul Turismo e QuVi Dipartimento di Scienze per la qualità della vita, Associazione Forum Rimini Venture / Tourism Innovation Square / Agenzia Piano Strategico Srl e gli altri come indicati), per l'attivazione di una collaborazione tecnico-scientifica sui temi dell'innovazione turistica e di impresa, di prodotto e di processo, sviluppo urbano, benessere e qualità della vita, sostenibilità ambientale, sociale ed economica di Rimini e del suo territorio. In particolare nell'ambito del Protocollo d'Intesa vi è l'interesse comune a collaborare su alcuni progetti strategici per l'innovazione d'impresa, di sostegno alla nascita di nuova impresa creativa e per la rigenerazione del comparto turistico balneare riminese. La collaborazione prevede anche la realizzazione di azioni e attività inerenti a Rimini Innovation Square, Piazza dell'Innovazione a Rimini deputata alla cultura d'impresa;
- l'individuazione e la messa a punto di sistemi di incentivazione economica a favore delle imprese del territorio, in particolare le PMI, sia a favore di startup innovative, sia per progetti ed interventi di riqualificazione innovativa e di offerta di nuovi servizi/prodotti innovativi da parte di imprese “tradizionali”, compatibilmente con le risorse di bilancio di anno in anno disponibili;

- la facilitazione al dialogo tra Università ed imprese per valorizzare la rete di infrastrutture strategiche in materia di ricerca ed innovazione presenti nel territorio della Regione, ovvero i Tecnopoli ed i laboratori, allo scopo di rendere maggiormente accessibili - e spendibili sul piano competitivo - alle PMI i risultati della ricerca applicata;
- la promozione di principi e strumenti per l'innovazione responsabile (sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale, produttiva di un impatto positivo sulla qualità della vita, dunque meglio accolta dal mercato, con un ritorno più rapido e più certo sugli investimenti). In particolare, i principi e gli strumenti dell'innovazione responsabile comprendono i temi dell'apertura dei processi di innovazione verso:
  - i partner industriali (l'open innovation come contaminazione di competenze e come possibilità di raggiungere una massa critica adeguata – elemento particolarmente rilevante per le PMI);
  - i consumatori e gli utenti finali (la user-centered innovation per incrementare il valore aggiunto, dunque il carattere distintivo rispetto al mercato dei nuovi prodotti e servizi);
  - le istituzioni (l'innovazione si muove per definizione in nuovi terreni dove le regole possono non esistere o non applicarsi perfettamente: l'innovazione richiede una governance partecipata tra pubblico e privato; al contempo, i meta obiettivi ambientali e sociali dell'innovazione responsabile chiamano in causa gli stakeholder pubblici);
  - il mondo della ricerca e dei fornitori di competenze tecnologiche ed umanistiche (l'innovazione responsabile poggia sui concetti dell'open science, della contaminazione di competenze, dell'alta educazione come presupposto per una partecipazione consapevole delle parti interessate ai processi di innovazione).

L'Azienda speciale CISE è tra i pionieri su questi temi in Italia ed in Europa.

Da evidenziare poi che nella seconda parte del 2018 è stato dato avvio ad un progetto di Temporary Innovation Manager in collaborazione con il Campus di Rimini, finalizzato alla realizzazione di un Corso di Alta Formazione sui Data Analytics, per neolaureati, da inserire contestualmente in aziende del territorio, seguendo una metodologia, differente nei contenuti, ma simile a quella già consolidata del Temporary Export Manager.

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                 | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione iniziative nell'ambito del Protocollo Innovazione - N. iniziative            | >= 2        | >= 2        | >= 2        |
| Realizzazione di progetti per la creazione di "temporary innovation manager" - N. progetti | =1          | =1          | =1          |
| Partecipazione CISE a compagini EU sull'innovazione responsabile                           | >= 2        | >= 2        | >= 2        |

**1 AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO**

**1C Digitalizzazione**

**1C1 Favorire la diffusione della cultura di base e della pratica digitale presso le imprese del territorio e orientarle nel processo di trasformazione digitale secondo il paradigma Industria 4.0; fornire servizi digitali per il dialogo con la PA e nei rapporti BTB e BTC**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE per azioni svolte nell'ambito del Punto Impresa Digitale

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

Direttore responsabile dell'Azienda speciale CISE: Dott. Antonio Nannini

**Risultato strategico atteso**

La tecnologia digitale nel processo di trasformazione in Impresa 4.0. rappresenta un utile strumento per la costruzione di un nuovo modello di business per tutte le imprese, anche di piccole e medie dimensioni e appartenenti a tutti i settori economici. Ma da sola non è sufficiente per potere cogliere appieno le opportunità che la quarta rivoluzione industriale offre per accrescere la propria competitività nel mercato globale. Per rendere un'azienda “Impresa 4.0” è necessario costruire una strategia su misura in grado di innescare un percorso di crescita della maturità digitale della propria organizzazione in modo coerente con la mission della impresa.

La Camera di commercio, anche con il contributo dell'Azienda speciale CISE, si prefigge quindi di promuovere lo sviluppo della cultura, delle competenze di base e della pratica digitale nelle imprese, in particolare quelle meno strutturate e che hanno maggiori difficoltà ad affrontare in ottica strategica e di medio-lungo periodo temi legati alle nuove tecnologie digitali, supportandole in questo delicato processo di cambiamento, attraverso:

- servizi digitali dedicati messi a punto dal Sistema nazionale e in regime di convenzione, ai sensi dell'art. 2 comma 1 lettera g) della legge n. 580/93 da ultimo modificata dal D.Lgs. n. 219/2016, a supporto della digitalizzazione d'impresa, in linea con l'Agenda Digitale Italiana, il Piano Industria 4.0 e altre strategie nazionali;
- progetti di sistema;
- progetti e azioni congiunte, in partnership con soggetti pubblici e privati qualificati;
- sostegno e valorizzazione della rete di infrastrutture strategiche in materia di ricerca e innovazione presenti nel territorio della Regione, ovvero i Tecnopoli ed i laboratori, allo scopo di rendere maggiormente accessibili e spendibili sul piano competitivo alle PMI i risultati della ricerca applicata;
- sostegno a incubatori e acceleratori d'impresa innovativa e con vocazione di responsabilità sociale;
- uno sportello delicato: il Punto Impresa Digitale, una struttura di front office – dotata di figure professionali qualificate e appositamente formate per svolgere attività di assistenza, orientamento e formazione sul digitale (assessment, mentoring, check-up, etc.) – presente in modo capillare sul territorio e quindi una sorta di “ultimo miglio” del Piano Nazionale Impresa 4.0;

- sistemi di incentivazione finanziaria rivolte alle PMI che avviano processi di innovazione digitale in chiave Industria 4.0.

Sempre per favorire la transizione alle tecnologie digitali la Camera nel 2019 continuerà a sostenere il progetto nazionale ULTRANET collegato all'ampliamento della banda ultra larga nella nostra regione che si è impegnata a portare la connettività al 100% del territorio entro il 2020.

Sono ancora molto importanti i margini di miglioramento della competitività delle imprese legati all'utilizzo del web: basti pensare che sebbene 7 imprese su 10 abbiano un sito, solo 1 su 10 è attualmente attiva nel campo dell'e-commerce e la quota del mercato dell'on line in Italia è molto bassa (solo il 6%).

La nostra Camera sarà impegnata in particolare con iniziative:

- di informazione sulle opportunità e i benefici offerti a imprese e Pubblica Amministrazione dalle reti di nuova generazione;
- di informazione sullo stato di sviluppo del Piano Banda Ultra Larga
- di comunicazione sulle opportunità che la Banda Ultra Larga offre come infrastruttura abilitante ai servizi digitali.

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                                                                                                   | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Capillarità sul territorio del Punto impresa Digitale - numero sportelli                                                                                                     | = 2         | = 2         | = 2         |
| Incremento dei servizi on line e degli strumenti per il dialogo con la Pubblica Amministrazione e nei rapporti B2B - Servizi innovativi anno t / Servizi innovativi anno t-1 | >= 1        | >= 1        | >= 1        |
| Presidio sul territorio degli sportelli che erogano servizi innovativi – N. sedi in cui è attivo lo sportello che eroga servizi                                              | >= 3        | >= 3        | >= 3        |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1D</b>  | <b>Attrattività turistica, commerciale e culturale</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1D1</b> | <b>Partecipare e sostenere strumenti di governance locale per il rafforzamento dei valori identitari e degli asset del territorio per svilupparne l'attrattività, anche in un'ottica di area vasta romagnola, in accordo con le politiche regionali e di sistema camerale regionale</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini nel primo biennio di operatività si è già ritagliata un ruolo di interlocutore qualificato nel proprio territorio di riferimento e partecipa attivamente, unitamente agli altri attori qualificati regionali e locali, alla programmazione strategica ed operativa per migliorare l'attrattività della Romagna, con particolare riferimento alle province di Forlì-Cesena e di Rimini, prendendo parte regolarmente a comitati, cabine di regia, comitati scientifici, tavoli di lavoro per la costruzione di strategie condivise e per la realizzazione di iniziative congiunte. Nel corso del 2018 per quanto attiene alla progettualità da realizzare congiuntamente alla Destinazione Turistica Romagna, la nuova area turistica istituita in base alla Legge regionale n. 4/2016, l'interlocuzione è stata aperta anche alle province di Ravenna e di Ferrara e sono state messe in campo numerose azioni per stimolare una riflessione sulla creazione di una governance locale dedicata alla elaborazione di un piano strategico di area vasta per lo sviluppo economico della Romagna e per incentivare un coinvolgimento attivo da parte degli stakeholder istituzionali, a partire dagli enti locali territoriali.

La Camera inoltre partecipa e sostiene, anche finanziariamente APT servizi, al quale la nuova legge regionale ha affidato un ruolo di coordinamento per prodotti tematici trasversali (Appennino e Parchi naturali, Terme e Benessere, Città d'arte, Congressi, convegni ed eventi, Motor Valley, Food Valley e Wellness Valley) che riguardano più destinazioni turistiche, per l'individuazione di politiche generali e per la definizione di azioni coordinate, con particolare riferimento ai mercati esteri. La definizione degli interventi operativi che vengono realizzati di anno in anno è oggetto di accordo che viene formalizzato con convenzione. Tramite APT nel 2019 verrà realizzata l'ultima tranche del progetto triennale approvato dal MSE, previa intesa con la Regione Emilia-Romagna, e cofinanziato con l'aumento del diritto annuo per il triennio 2017-2019, riguardante la “Promozione turistica e culturale di qualità in Emilia-Romagna” finalizzato all'incremento del livello di internazionalizzazione del nostro territorio come meta turistica, al sostegno dell'offerta turistica che punta “sull'esperienziale” e dei prodotti “tematizzanti”.

L'Ente camerale nel corso del 2019 curerà poi la realizzazione di un progetto di sistema finanziato dal fondo perequativo annualità 2015-2016, avente ad oggetto la “Valorizzazione per patrimonio culturale e del turismo in Emilia-Romagna”. Tale progetto, che prevede il recupero del 100% dei costi esterni ammissibili sostenuti, è stato formalmente approvato da Unioncamere nazionale il 9 maggio scorso.



Nel corso del 2019 verrà probabilmente anche richiesto alla Camera da parte del Comune di Rimini di partecipare alla costituzione di una nuova DMC (Destination Management Company) Rimini, per la quale è previsto un bando a metà 2019 in considerazione del fatto che la società Rimini Reservation verrà messa in liquidazione. Le DMC nascono per la promocommercializzazione dei pacchetti turistici, sostituendo in pratica i Club di Prodotto, come previsto dalla legge di riforma regionale sul turismo. Per creare una DMC servono 2 milioni di presenze; è di tutta evidenza che l'unico territorio di competenza della Camera della Romagna eligibile per una DMC è Rimini.

Complessivamente, la Camera svolgerà la propria azione di promozione del territorio e dei suoi asset, valorizzando le risorse culturali, naturali e paesaggistiche, anche con iniziative in partnership con altri soggetti pubblici o privati che hanno come mission la promozione del rafforzamento di brand identitari della Romagna e lo sviluppo della attrattività dell'entroterra e dei territori pedemontani e montani, come pure attraverso il sostegno finanziario ad iniziative di promozione turistica del territorio organizzate da soggetti terzi. A tal riguardo la Camera si è dotata di un Regolamento generale per la concessione dei contributi.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                 | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione di progetti per l'incremento dell'attrattività del territorio in accordo con la Destinazione Turistica Romagna - N. progetti | >=1         | >=1         | >=1         |
| Azioni di promozione per il tramite di APT servizi - N. convenzioni stipulate                                                              | = 1         | = 1         | = 1         |
| Partecipazione alla Governance del Piano Strategico di Rimini e del suo territorio – N. incontri                                           | > 4         | > 4         | > 4         |
| Partecipazione alla formazione della governance del futuro piano strategico di area vasta (anno 2019) e avvio attività (2020-2021)         | SI          | SI          | SI          |

|            |                                                                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>                                                                                                            |
| <b>1E</b>  | <b>Orientamento, alternanza e placement</b>                                                                                                         |
| <b>1E1</b> | <b>Promuovere l'orientamento professionale, il placement e i percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità attraverso un network territoriale</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

In relazione alle funzioni indicate dalla legge in materia di orientamento, alternanza scuola-lavoro e placement, la Camera sta consolidando sempre più il proprio ruolo di soggetto di riferimento e di raccordo tra i diversi interlocutori istituzionali ed economici coinvolti nel delicato processo di transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.

Nel triennio l'Ente proseguirà quindi e rafforzerà la cooperazione con il sistema universitario, in attuazione del protocollo su cui si è trovata una convergenza di intenti e di azioni con l'Ateneo bolognese, soprattutto attivando collaborazioni e progetti con i Campus localizzati nei comuni di Forlì, Cesena e Rimini, che negli anni si sono profondamente radicati nel territorio e si caratterizzano oggi per una proposta formativa ricca e interessante per il sistema imprenditoriale.

Proseguirà anche l'intensa azione di sviluppo dei percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità facendo rete con gli altri attori qualificati attraverso un modello di governance territoriale capace di combinare le scelte delle scuole, le aspettative dei giovani con i fabbisogni di competenza delle imprese e di coordinare e direzionare risorse e sforzi verso progetti comuni e ad elevato valore.

Investirà inoltre attenzione e impegno nelle attività di orientamento alle professioni e al lavoro verso gli studenti degli istituti scolastici secondari di primo e secondo grado e universitari, verso le famiglie, i docenti e gli addetti della filiera dell'istruzione e formazione.

Infine opererà per favorire il placement dei giovani del territorio diffondendo la conoscenza del tessuto economico locale e dei fabbisogni in termini di competenze richieste per diventare imprenditori. Attraverso tirocini, stage e collaborazioni informali cercherà di favorire un primo approccio al mondo del lavoro per studenti e laureati e per mettere a disposizione delle aziende giovani portatori di conoscenze aggiornate e idee innovative.

Le iniziative che verranno messe in campo si coordineranno sia a livello nazionale con il progetto di sistema denominato “I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni” e con le direttrici tracciate con il Fondo perequativo, ma saranno contestualizzati nel network locale che i protocolli di collaborazione e le attività informali svolte negli anni hanno contribuito a riconoscere e consolidare.

Nel prossimo triennio si cercherà pertanto di proseguire e rafforzare:

1. la rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese;
2. la diffusione dei risultati dei sistemi informativi e dei servizi offerti dagli strumenti open data del sistema camerale;
3. la co-progettazione con istituti scolastici e soggetti del network di percorsi di alternanza

scuola-lavoro;

4. la realizzazione di progetti di orientamento al lavoro e alle professioni e all'imprenditorialità rivolti a studenti e docenti;
5. la promozione della diffusione e dell'utilizzo del Registro nazionale dell'Alternanza Scuola-lavoro presso le imprese e le scuole;
6. l'operatività degli interventi finanziari di sostegno alla creazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Compatibilmente con le tempistiche definite a livello di Sistema camerale, nel corso dei prossimi anni saranno progettate e avviate, in un quadro di coordinamento di sistema, anche attività specifiche volte a:

- favorire il matching fra domanda e offerta di tirocini e di alternanza scuola lavoro e, a regime, di lavoro;
- contribuire e facilitare la definizione di nuovi sistemi di certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                                                                                       | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione delle attività annuali pianificate in materia di orientamento, alternanza e placement - realizzazione n. azioni                                                                                                                    | >= 4        | >= 5        | >= 6        |
| Continuità e operatività nelle attività previste negli accordi a sostegno dell'orientamento e dell'inserimento professionale dei laureati e a supporto della creazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità - n. protocolli attivi | 2           | 2           | 2           |
| Animazione network territoriale per la promozione dell'alternanza scuola lavoro – numero eventi                                                                                                                                                  | >= 2        | >= 2        | >= 2        |

|            |                                                                                                                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>                                                                                                                                    |
| <b>1F</b>  | <b>Sviluppo sostenibile, benessere e responsabilità sociale</b>                                                                                                             |
| <b>1F1</b> | <b>Avviare e attuare un processo di contaminazione reciproca fra i territori della provincia di Forlì-Cesena e di Rimini in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

Direttore responsabile dell'Azienda speciale CISE: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, anche avvalendosi della propria Azienda speciale CISE e di altri partner istituzionali del territorio, si pone come obiettivo strategico di medio periodo l'attuazione di un processo di contaminazione reciproca fra i territori della provincia di Rimini e di Forlì-Cesena in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa per la promozione della cultura dell'innovazione per la nascita e la crescita d'impresa innovative ed in continuità con le azioni intraprese gli scorsi anni.

In questo senso, la Camera di commercio di Rimini dal 2004 ha portato avanti progetti annuali, in collaborazione con l'Associazione di Promozione Sociale Figli del Mondo di Rimini per la diffusione della Responsabilità Sociale di Impresa. Tali attività hanno avuto lo scopo iniziale di favorire la diffusione del concetto di responsabilità sociale d'impresa nel territorio riminese. Dal 2008 è stato deciso di sviluppare interventi più mirati sulle singole imprese/associazioni di categoria/ordini professionali/Università. I laboratori e i progetti sviluppati sono stati riassunti in un acronimo: “PercoRSI”. Il complesso di attività realizzate, denominate “PercoRSI” (fino al 2014) e “Imprese Co\_Responsabili” (dal 2015), si è sviluppato nel tempo con lo scopo di creare un Distretto Economico Responsabile, attraverso informazione, formazione, valorizzazione di esperienze e buone pratiche e la creazione di una vasta rete di soggetti partecipanti (imprese, associazioni no profit, associazioni di categoria, professionisti, università,...). L'esperienza riminese è stata valutata ‘unica’ in Italia e nel maggio 2011 è stato vinto un premio a livello nazionale attribuito alla Camera di Rimini da una Commissione di esperti istituita ad hoc nell'ambito del Salone dal “Dire al Fare” di Milano.

Va ricordato poi che l'Azienda speciale CISE (istituita nel 1996 dalla Camera di commercio di Forlì-Cesena e ora Azienda speciale della Camera della Romagna) è accreditata per la formazione e certificazione della responsabilità sociale delle imprese – rispettivamente dal 2000 e dal 2001 – ed è tra i principali attori nel settore in Italia, grazie al Network Lavoro Etico, progettato ed operato da CISE, che conta circa 30 Enti. Dall'esperienza nel campo della certificazione della RSI, è nato il sistema Impresa Etica, che raccoglie le diverse dimensioni della responsabilità (verso i lavoratori, verso i consumatori, verso la comunità, verso l'ambiente) e le declina in un approccio (certificabile) particolarmente adatto alle caratteristiche organizzative e finanziarie ed alle esigenze delle PMI. Le attività svolte dalla Camera di commercio di Forlì-Cesena, attraverso l'Azienda speciale CISE, hanno riguardato inoltre la realizzazione di percorsi in forma di laboratorio rivolti alle imprese, finalizzati all'inserimento in maniera strutturale nelle modalità di gestione aziendale dei principi

della RSI e della sostenibilità nonché l'avvio di laboratori condivisi tra istituzioni, imprese, sindacati, terzo settore allo scopo di costruire una rete informale di soggetti in grado di sostenere e promuovere in maniera strutturale la RSI. Entrambi i percorsi sono stati sostenuti attraverso il finanziamento regionale e la gestione di progetti europei sui temi del ruolo delle pubbliche amministrazioni nella promozione della responsabilità sociale d'impresa e di tali tematiche anche nel settore ICT. Allo stesso modo CISE ha avviato nel 2017 e proseguito nel 2018 in collaborazione con l'Associazione di Promozione Sociale Figli del Mondo il processo per trasferire nel territorio riminese parte delle expertise caratteristiche della sua attività con l'obiettivo di renderle disponibili anche alle imprese riminesi. Tali azioni sono state svolte nell'ambito delle attività prevalenti di CISE, sulla RSI, sull'innovazione responsabile e sulla sostenibilità che l'Azienda speciale ha sviluppato sul territorio di Forlì-Cesena in Italia e nel mondo a partire dal 1999 e che hanno portato, nel maggio 2015, al riconoscimento di CISE quale "un punto di riferimento di livello nazionale ed internazionale per gli operatori economici su tali tematiche" nell'ambito dell'Accordo Quadro tra Regione Emilia-Romagna ed Unioncamere Emilia-Romagna per una nuova fase di sviluppo e per la competitività dell'Emilia-Romagna.

In merito allo scenario va poi evidenziato che dal 2014 anche la Regione Emilia-Romagna si è fortemente impegnata a sostenere progetti per la diffusione della Responsabilità Sociale di Impresa, con l'emanazione di bandi (Manifestazioni di Interesse), rivolte agli Enti pubblici attivi nelle azioni di responsabilità sociale (soprattutto Province e Camere di commercio).

La Camera della Romagna Forlì-Cesena e Rimini ha avviato un processo di reciproca contaminazione fra i due territori di sua competenza; tale percorso proseguirà nei prossimi anni attraverso lo sviluppo di iniziative specifiche. Tutto ciò è stato favorevolmente valutato dalla Regione Emilia-Romagna che guarda alle esperienze maturate in tema di RSI con grande apprezzamento.

#### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                                                                                                                    | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Progetti sulla RSI unitari per tutto il territorio di competenza dell'Ente da candidare alla contribuzione regionale e/o nazionale o comunitaria. N. | = 1                | = 1                | = 1                |

|            |                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>                                                                                                                                                                                       |
| <b>1G</b>  | <b>Informazione economica</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1G1</b> | <b>Rendere disponibili attraverso l'Osservatorio economico le informazioni per supportare la competitività territoriale, lo sviluppo del sistema imprenditoriale e l'efficacia del processo di pianificazione della Camera</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

Nel contesto attuale, caratterizzato da un'elevata complessità e dalla velocità dei cambiamenti, incertezza e instabilità rendono particolarmente difficile un'efficace comprensione dello scenario per la quale è sempre più necessario il supporto di sistemi informativi articolati, dinamici, aperti all'innovazione, capaci di orientare le scelte, pianificare le azioni e valutarne gli effetti.

In questo contesto l'informazione economica è divenuta un vero e proprio fattore di competitività da valorizzare in un'ottica di osservazione tempestiva delle dinamiche e degli scenari.

La Camera di commercio della Romagna proseguirà in questo senso il lavoro di analisi che la qualifica come punto di riferimento riconosciuto e accreditato per l'analisi territoriale.

Nell'orizzonte di programmazione triennale, obiettivo strategico della Camera sarà quindi quello di rendere disponibili nell'ambito del proprio Osservatorio economico una reportistica finalizzata a monitorare le dinamiche congiunturali con riferimento all'area Romagna Forlì-Cesena e Rimini e alle singole province di Forlì-Cesena e di Rimini.

Per raggiungere questo obiettivo proseguirà l'analisi dei principali fenomeni da osservare, delle fonti più adeguate e la costruzione e la valorizzazione di un sistema di relazioni efficace con i testimoni privilegiati.

Attraverso indagini, strumenti e reportistica ad hoc darà tempestiva rappresentazione e analisi delle tendenze e degli andamenti in un'ottica di divulgazione aperta, gratuita e con il coinvolgimento degli principali attori del territorio e dei Media.

### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                                                                                       | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Predisposizione Report Osservatorio Economico della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini - n. Report predisposti annualmente | >=4                | >=4                | >=4                |

|            |                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                                 |
| <b>2A</b>  | <b>Creazione di imprese e startup e competitività delle PMI</b>                                         |
| <b>2A1</b> | <b>Fornire servizi di supporto, informazione e orientamento per la nascita e lo sviluppo di imprese</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini si pone come obiettivo strategico di medio periodo quello di promuovere la conoscenza degli strumenti e delle misure di sostegno alle imprese del territorio e agli aspiranti imprenditori e di realizzare le opportune sinergie della governance territoriale.

Partendo dalle esperienze positive maturate nel corso degli ultimi anni, quali gli interventi di informazione periodica (anche con strumenti telematici) e di formazione e sensibilizzazione realizzati a favore di imprese ed aspiranti imprenditori, talora accompagnati da bandi specifici per supportare finanziariamente gli investimenti di neo imprese e la nascita di startup, la Camera si è dotata di una nuova disciplina che regola la concessione di contributi, agevolazioni e sussidi comunque denominati a favore delle imprese del territorio, compatibilmente con le risorse che verranno destinate di anno in anno in bilancio.

Il Piano 4.0 è una grande occasione per tutte le aziende che vogliono cogliere le opportunità legate alla Quarta rivoluzione industriale poiché prevede un insieme di misure organiche e complementari in grado di fornire gli investimenti per l'innovazione e per la competitività. Industria 4.0 investe tutti gli aspetti del ciclo di vita delle imprese che vogliono acquisire competitività, offrendo un supporto negli investimenti, nella digitalizzazione dei processi produttivi, nella valorizzazione della produttività dei lavoratori, nella formazione di competenze adeguate e nello sviluppo di nuovi prodotti e processi.

Le recenti innovazioni normative consentono poi alle Camere di commercio di intervenire a sostegno della fase costitutiva di startup innovative. Si tratta di un'opportunità estremamente interessante per semplificare e rendere meno costosa la creazione di società di capitali con statuto ed atto costitutivo tipizzati per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali ad elevato contenuto tecnologico e di innovazione.

Quest'area di attività, che potrebbe caratterizzare le strategie dell'Ente nel breve-medio periodo, si affianca a quelle di tipo più “tradizionale”, che puntano a promuovere lo sviluppo e la competitività imprenditoriale attraverso misure di sostegno all'innovazione, all'accesso al credito, alla infrastrutturazione.

La Camera, inoltre, è fortemente impegnata a sostenere le neo imprese e la nascita di startup attraverso accordi di collaborazione, protocolli d'intesa, adesione ad organismi presenti nel proprio territorio di competenza che perseguono tale mission.

Rientrano fra questi l'Associazione ‘Nuove Idee Nuove Imprese’ che è stata istituita proprio per



generare eventi quali l'annuale 'Business Plan Competition' che premia e supporta idee imprenditoriali innovative, Il Protocollo d'Intesa con CesenaLab e con il Board Primo Miglio.

Prosegue anche l'impegno sul versante dell'informazione/formazione, attraverso l'organizzazione di seminari tematici, l'attività di risposta costante a quesiti e un'attività di consulenza di primo orientamento svolta sia nella sede forlivese che riminese.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                         | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Partecipazione e sostegno agli incubatori e acceleratori di startup sul territorio | $\geq 2$    | $\geq 2$    | $\geq 2$    |

**2 AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE****2B Internazionalizzazione****2B1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”

Programma: 005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

**Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini si pone come obiettivo strategico di medio periodo il supporto alle imprese del territorio, con particolare riferimento alle PMI, in materia di internazionalizzazione, con modalità nuove ed innovative per rafforzare la competitività dell'export locale sui mercati esistenti, sviluppare nuovi mercati e creare un ecosistema favorevole per attrarre investimenti e competenze qualificate.

Per raggiungerlo, la Camera della Romagna intende muoversi in sinergia con tutte le Istituzioni Pubbliche e le Organizzazioni private che tendono a questo obiettivo, in coerenza con quanto indicato nella Strategia di Specializzazione Intelligente (Smart Specialisation Strategy) approvata dall'Unione Europea e fatta propria anche dalla Giunta della Regione Emilia-Romagna. La promozione dell'export e dell'internazionalizzazione, con modalità nuove ed innovative, rientra tra gli interventi collaterali e di consolidamento di detta 'Strategia'.

L'attività della Camera sarà improntata a costruire un modello di intervento volto ad individuare i principali mercati di sbocco delle proprie aziende, tenuto conto delle peculiarità del territorio, e a strutturare attività di formazione/informazione continuative nel tempo e servizi efficaci di 'sportello' a richiesta dell'impresa utente. Per un triennio sono inoltre previsti contributi e voucher a favore delle imprese mediante la creazione di un apposito fondo con risorse messe a disposizione dalle Camere aderenti al progetto regionale (anni 2017-2019) e dalla Regione (a partire dal 2018): tali risorse saranno erogate e gestite con modalità unitarie alle imprese che parteciperanno ai progetti di export e internazionalizzazione condivisi.

Per quanto concerne le iniziative dirette della Camera, le best practice sviluppate negli anni continueranno ad essere i pilastri su cui fondare le azioni future: il TEM (temporary export manager), progetto che ha ottenuto importanti riconoscimenti sia a livello nazionale che internazionale, il Language Toolkit in collaborazione con il Dipartimento di Interpretazione e Traduzione di Forlì, un'intensa attività seminariale su tutti gli aspetti di maggior rilevanza per l'internazionalizzazione e per far crescere la cultura delle “reti”, l'utilizzo di banche dati specializzate per rispondere ai quesiti che quotidianamente le imprese inviano.

Sul versante della certificazione e delle attestazioni per l'estero, nell'ottica di rendere tale servizio sempre più efficiente e fruibile per le imprese, l'obiettivo è giungere alla completa telematizzazione delle istanze di rilascio di tutta la documentazione a valere per l'estero e delle modalità di pagamento on line.

Nel corso del 2019 si valuterà la fattibilità per l'avvio di una sperimentazione del rilascio dei Certificati d'Origine con stampa in azienda.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                     | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Partecipazione a progetti regionali di "Promozione Export ed internazionalizzazione intelligente"- N. progetti | = 1         | 0           | 0           |
| Iniziative dirette a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle imprese                          | >= 1        | >= 1        | >= 1        |

|            |                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                                 |
| <b>2C</b>  | <b>Accesso a fonti di finanziamento e finanza d'impresa</b>                                             |
| <b>2C1</b> | <b>Elaborare metodologie di intervento volte a favorire l'accesso al credito da parte delle imprese</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma: 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio si pone come obiettivi di medio periodo quello di elaborare metodologie di intervento volte a favorire l'accesso al credito da parte delle imprese in accordo con i Confidi presenti nei due territori e quello di sviluppare la cultura della finanza aziendale.

L'Ente continuerà a svolgere la funzione di “facilitatore” dell'accesso al credito da parte delle PMI delle due province di propria competenza. In particolare, con specifico riferimento alle imprese del territorio del forlivese, continuerà a gestire l'apposito fondo costituito dalla ex Camera di Forlì-Cesena, grazie anche all'apporto significativo della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì e del Comune di Forlì, pari a € 1.300.000,00, destinato ad interventi in controgaranzia in collaborazione con i Confidi.

La drastica riduzione delle entrate camerali impone però sempre più una riflessione non solo sull'entità delle risorse da destinare al Credito, ma anche sulle tipologie di intervento più efficaci nelle quali concentrare gli impieghi. Di fronte ad una pluralità di opzioni possibili grazie a strumenti agevolativi nazionali, la Camera della Romagna ha istituito ed attivato un tavolo di lavoro con tutti i Confidi presenti nel proprio territorio per elaborare nuove strategie di sostegno finanziario, finalizzate alla non duplicazione di interventi già esistenti da parte di altri soggetti pubblici, in linea con i bisogni espressi dalle imprese e le caratteristiche del mercato bancario.

Da evidenziare poi che nell'ultima parte dell'anno 2018 la Camera della Romagna ha aderito ad un Atto di Impegno con l'Ente Nazionale per il Microcredito, Ente pubblico non economico avente funzioni di coordinatore nazionale degli strumenti micro finanziari promossi dall'Unione Europea nonché delle attività micro finanziarie realizzate a valere sui fondi della UE.

La collaborazione si svolge nell'ambito di un intervento progettuale denominato ‘SELFIEmployment: Strumenti di supporto per il potenziamento degli accessi’, finalizzata a partecipare alle attività di promozione e diffusione delle politiche e opportunità di microcredito e di auto impiego ed attivare uno Sportello per il microcredito e l'Autoimpiego.

### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                                           | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Attivazione e gestione nuovo servizio per il microcredito: numero sportelli | = 2                | = 2                | = 2                |

|            |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>2D</b>  | <b>Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</b>                                                                                                                                      |
| <b>2D1</b> | <b>Mettere a disposizione attraverso il Registro delle imprese un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

Nel triennio 2019-2021 proseguirà l'azione della Camera di commercio volta a mettere a disposizione del tessuto economico territoriale, attraverso un efficace gestione del Registro delle imprese, un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa che presenti le seguenti caratteristiche:

- tempestività degli aggiornamenti anagrafici;
- affidabilità e completezza dei dati pubblicati;
- offerta alle imprese di servizi con alto contenuto tecnologico e ad elevato valore aggiunto.

Fra le principali macro azioni che vedranno l'impegno della Camera sono da evidenziare in modo particolare quelle riportate di seguito

In tema di tempestività e di affidabilità e completezza dei dati pubblicati, saranno realizzate attività specifiche sul tema strategico delle informazioni economiche delle imprese acquisite tramite il deposito del bilancio di esercizio. In particolare, in fase di istruttoria delle pratiche inerenti i bilanci delle società di capitali e cooperative inviati al Registro delle Imprese, si procederà al controllo puntuale dell'avvenuto deposito relativo all'annualità precedente. Nel caso in cui a seguito della verifica effettuata dall'operatore camerale si riscontri l'omissione dell'adempimento, sarà inviata apposita segnalazione all'utente con invito a provvedere nel rispetto del principio di completezza dei dati pubblicati nel Registro delle Imprese.

Con l'obiettivo di supportare le imprese e i loro intermediari in un'ottica di semplificazione sarà inoltre operativo, ed in costante miglioramento, il sistema integrato di dialogo con l'utenza, “Contatta Registro Imprese”. Tale sistema di colloquio con le realtà imprenditoriali, adottato nel corso del 2018 dalla Camera della Romagna, fornisce un servizio di assistenza specialistico, principalmente dedicato agli adempimenti nei confronti del Registro delle Imprese. Nel corso del triennio sarà quindi progressivamente implementato il servizio “Contatta Registro Imprese” fruibile dagli operatori dei territori di Forlì-Cesena e Rimini con l'estensione dei contenuti della piattaforma alle materie più significative di servizio e di assistenza prevedendo anche l'inserimento di nuovi argomenti nell'area dedicata alle FAQ (quali ad es. Mud, Sistri e RAEE).

### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                               | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Data entro la quale effettuare i controlli sui bilanci istruiti | 31/12/2019         | 31/12/2020         | 31/12/2021         |
| Incremento area FAQ (Contatta Registro Imprese)                 | >= 5               | >= 6               | >= 7               |

|            |                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                         |
| <b>2D</b>  | <b>Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</b>              |
| <b>2D2</b> | <b>Supportare l'attuazione del SUAP telematico presso i Comuni del territorio di competenza</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

Il Registro delle Imprese è l'anagrafe di tutte le imprese e mette a disposizione della collettività, in formato testuale, una rilevante mole di informazioni aggiornate di primaria importanza sulla loro vita. L'obiettivo che la Camera di commercio della Romagna intende perseguire nel prossimo triennio è quello di continuare a garantire informazioni organiche, tempestive e complete sui soggetti che svolgono attività economiche affinché Registro Imprese e REA siano strumenti utili di conoscenza a tutela del mercato e della legalità.

Al fine di mantenere sempre aggiornate le informazioni presenti negli archivi camerali, continueranno pertanto gli incontri operativi con i Comuni dei comprensori delle province di Forlì-Cesena e di Rimini finalizzati a promuovere l'utilizzo esclusivo del canale telematico per la trasmissione delle informazioni di competenza del Registro delle Imprese e del REA.

In particolare si incentiveranno i SUAP che ancora non utilizzano il canale telematico ad adottare il programma informatico contenuto all'interno del portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) ovvero il canale della Cooperazione Applicativa per rendere più agevole e snella l'azione amministrativa e al contempo ridurre gli oneri burocratici a carico delle imprese.

### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                                                               | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e/o locali in materia di SUAP – n. gruppi di lavoro | >= 1               | >= 1               | >= 1               |

|            |                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                             |
| <b>2D</b>  | <b>Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</b>                  |
| <b>2D3</b> | <b>Sviluppare il fascicolo elettronico di impresa presso il Repertorio Economico Amministrativo</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

Il fascicolo elettronico d'impresa è sempre più uno strumento importante e strategico di semplificazione per le Pubbliche Amministrazioni nella gestione dei procedimenti amministrativi inerenti l'attività d'impresa.

Al fine di semplificare i principali adempimenti in relazione allo svolgimento delle attività produttive da parte delle imprese, è previsto infatti che venga assicurato il costante interscambio informativo tra il SUAP e il Registro delle Imprese e il Repertorio delle notizie economiche e amministrative (REA). In particolare, la normativa vigente prevede che il duplicato informatico della documentazione prevista dall'art. 43 bis del D.P.R. n. 445/2000 venga inviata, a cura dello Sportello Unico, alla Camera di commercio territorialmente competente, ai fini del loro inserimento nel REA e al fine della raccolta e conservazione in un fascicolo informatico per ciascuna impresa. Le Amministrazioni non possono richiedere ai soggetti interessati la produzione dei documenti che siano già in possesso della Pubblica Amministrazione; i documenti contenuti all'interno del fascicolo di impresa sono consultabili dal titolare dell'impresa e dalle Pubbliche Amministrazioni deputate ai controlli.

Obiettivo strategico della Camera di commercio della Romagna è quello di continuare a rendere disponibile per il sistema economico ed amministrativo territoriale un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa che consenta la tempestività degli aggiornamenti anagrafici e la completezza dei dati pubblicati. Per conseguire questo obiettivo continueranno i periodici incontri con i comuni al fine di un sempre maggiore utilizzo del canale telematico in ottemperanza alle norme di legge.

Inoltre, al fine di rendere sempre più affidabili le informazioni presenti nel fascicolo di impresa e, più in generale, le informazioni contenute negli archivi del Registro delle Imprese e del REA, nei prossimi anni continuerà l'opera di revisione dei requisiti abilitanti all'esercizio delle attività di impresa soggette alla verifica camerale; in particolare continuerà la verifica del mantenimento dei requisiti abilitanti delle imprese, individuali e societarie, esercenti le attività di agente e rappresentante di commercio e di agente di affari in mediazione.



**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                             | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Migliorare la qualità informativa del Registro imprese e del Repertorio economico amministrativo - Incrementare il numero di flussi SUAP – N. di flussi anno t / N. di flussi anno t-1 | > 1         | > 1         | > 1         |
| Avvio e continuazione di procedure di verifica dei requisiti abilitanti all'esercizio di attività regolamentate – Numero di procedure                                                  | >= 2        | >= 2        | >= 2        |

## 2 AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

### 2E Regolazione e tutela del mercato e della fede pubblica

#### 2E1 Promuovere comportamenti corretti e reprimere le irregolarità nel mercato

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

#### **Risultato strategico atteso**

Nel triennio considerato, la Camera di commercio punterà alla realizzazione dell'obiettivo strategico attraverso le attività illustrate nel Piano di azioni riportato di seguito.

#### Metrologia legale e sicurezza prodotti

La metrologia legale ha subito una profonda revisione ad opera del DM 21/4/2017 n. 93, che ha disposto la codifica e l'armonizzazione di tutta la normativa in materia di controlli e di vigilanza sugli strumenti di misura. Dal 19 marzo 2019 entrerà a pieno regime l'applicazione della nuova normativa. Le verifiche periodiche saranno eseguite solo da organismi accreditati e l'Ufficio Metrico della Camera sarà l'Autorità con il compito di svolgere vigilanza sugli organismi accreditati e controlli a sorpresa sugli strumenti metrici. Saranno pertanto necessarie le seguenti azioni:

- una riorganizzazione interna soprattutto in funzione delle nuove competenze previste dal DM 93/2017 in materia sanzionatoria e di vigilanza su laboratori ed utenza metrica;
- un'attività di sensibilizzazione e divulgazione dei nuovi adempimenti tra utenti metrici e soggetti incaricati delle verificazioni periodiche;
- il miglioramento del registro informatico Eureka, sia sotto il profilo della quantità e della qualità dei dati inseriti, sia sotto il profilo di una tempistica più veloce nell'aggiornamento.

La riorganizzazione dovrà riguardare l'aumento della polifunzionalità del personale e la codificazione delle principali procedure, in particolare in relazione ai controlli esterni o interni al fine di rilevare possibili irregolarità ed all'analisi delle fattispecie sanzionatorie.

Nel contesto della riforma acquista maggior rilievo la corretta tenuta dell'elenco degli utenti metrici con tutte le informazioni relative agli strumenti detenuti ed ai controlli effettuati. E' evidente, infatti, che un'efficace azione di controllo si basa su banche dati costantemente e completamente aggiornate.

Proseguirà inoltre la campagna di informazione avviata dal 2017 nei confronti degli utenti metrici in relazione ai nuovi obblighi di comunicazione dati.

#### Procedimenti sanzionatori ai sensi della L. 689/1981

I procedimenti sanzionatori sono fondamentali per indirizzare i comportamenti delle imprese in relazione all'osservanza degli obblighi normativi. Per il loro miglioramento si prevedono tre linee di azione:

- in materia di Registro imprese – Albo artigiani – REA si attiverà un confronto con le prassi in essere, con particolare riferimento agli adempimenti pubblicitari complessi e multipli a fronte di atti e fatti soggetti all'obbligo di iscrizione/deposito;
- in materia di violazioni accertate da organi esterni si continuerà a lavorare sul massimario degli

orientamenti dell'ufficio, per migliorare, codificare e standardizzare il più possibile i criteri di decisione e assicurare parità di trattamento (al momento è stato fatto un primo lavoro solo in relazione alle violazioni del codice del consumo);

- in materia di emissione dei ruoli sarà inoltre garantita ogni anno l'emissione di un ruolo per gli importi delle ordinanze ingiunzione non riscossi (ultima annualità per le ex Camere di Rimini e di Forlì-Cesena ed avvio delle procedure per la Camera della Romagna).

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                                  | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione piano di azioni per l'adeguamento dell'Ufficio Metrico alle previsioni del DM 21/4/2017 n. 93 | SI          | SI          | SI          |
| Realizzazione piano di azioni per il miglioramento delle procedure di emissione delle ordinanze ingiunzione | SI          | SI          | SI          |
| Emissione ruolo esattoriale per importi di ordinanze ingiunzione non riscossi - numero ruoli                | = 1         | = 1         | = 1         |

|            |                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                                                                                                                                                |
| <b>2F</b>  | <b>Trasparenza e legalità nell'economia</b>                                                                                                                                                                            |
| <b>2F1</b> | <b>Partecipare ad osservatori per la trasparenza e la legalità, collaborare al contrasto delle attività illegali, promuovere azioni per la repressione della concorrenza sleale e curare la rilevazione dei prezzi</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

Nel triennio considerato, la Camera di commercio punterà alla realizzazione dell'obiettivo strategico attraverso il Piano di azioni illustrate sinteticamente di seguito.

#### Rilevazione dei prezzi in relazione ai settori caratteristici dell'economia territoriale

La Camera di commercio ha avviato nel 2017 un progetto, in collaborazione con il Comune di Forlì e l'Assoavi, per ottenere il riconoscimento della Commissione Unica Nazionale (CUN) dei prodotti avicoli (specializzazione del territorio), a seguito delle novità normative introdotte con il DM 31/3/2017 n. 72. Le CUN sono istituite presso le Camere di commercio sedi di borsa merci. Con l'attivazione delle CUN cesseranno le funzioni di tutte le Commissioni prezzi, delle sale di contrattazione e delle borse merci locali relative al settore prezzi rilevato tramite la CUN. La prima fase del progetto, che riguardava gli adempimenti per il riconoscimento della borsa merci presso la Camera, si è conclusa in data 20/10/2017 con l'emissione del decreto istitutivo della stessa da parte del Ministero dello Sviluppo Economico. Nel 2018 l'iter è proseguito con la firma della convenzione (3 e 5/7/2018) tra la Camera e il Comune di Forlì per la gestione della sala di contrattazione della borsa merci e con gli adempimenti delle Associazioni di Categoria del settore, al fine di ottenere dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali il riconoscimento della CUN presso la nostra borsa merci. A seguito dell'emanazione del decreto istitutivo della CUN, la Camera provvederà a verificare i successivi adempimenti per la parte del mercato avicolo eventualmente non compresa nella CUN e che rimarrebbe oggetto della borsa merci, la cui attivazione richiede la nomina di organi e l'adozione di regolamenti in base alla normativa di settore.

Il settore dei prezzi all'ingrosso richiede un processo di riorganizzazione, che è in buona parte subordinato all'emanazione di un preannunciato regolamento tipo da parte di Unioncamere, al fine di assicurare meccanismi di garanzia, trasparenza e partecipazione nella rilevazione dei prezzi.

A prescindere dal suddetto regolamento è comunque necessario avviare un processo di verifica delle esigenze, collegate alle differenti caratteristiche dell'economia locale dei territori di competenza della Camera di commercio, in relazione ai prodotti oggetto di indagine, alle periodicità e modalità di rilevazione. Ciò richiede delle forme di coinvolgimento/consultazione dei rappresentanti dei settori interessati sulle due province.

Per quanto riguarda le “opere edili” è necessario verificare le collaborazioni degli esperti del settore per avviare una progressiva revisione del listino da completare in più annualità.

Tutela della proprietà industriale

Il valore delle aziende è strettamente collegato a beni intangibili come il marchio, i brevetti, il design ecc.. L'innovazione, la creatività, il know-how, la ricerca, ma anche l'aspetto estetico dei prodotti nonché il carattere attrattivo dei marchi sono fattori che consentono alle imprese di essere competitive sul mercato. La valorizzazione della proprietà industriale rappresenta per l'impresa anche un efficace strumento di lotta alla concorrenza sleale. Considerata l'importanza strategica del settore, la Camera punterà sulla qualità e la capillarità sul territorio del servizio degli sportelli marchi e brevetti.

La titolarità, il deposito o la licenza di un brevetto costituisce inoltre uno dei requisiti previsti dall'art. 25 L. 221/2012 per considerare un'impresa come startup innovativa e consentire l'iscrizione nell'apposita sezione speciale del Registro Imprese per l'accesso a tutti i benefici di legge. A tal fine sarà garantita l'effettuazione dei controlli su richiesta del Registro delle Imprese.

Registro dei protesti delle cambiali e degli assegni

Il corretto aggiornamento del Registro da parte della Camera di commercio offre un importante strumento di trasparenza sulla situazione debitoria e sulla solvibilità di soggetti imprenditori e non. Il Registro fornisce infatti importanti informazioni su cambiali ed assegni non pagati.

In linea con il percorso di digitalizzazione dei servizi della Pubblica Amministrazione, entro la fine del 2018 è prevista l'entrata in vigore delle nuove Specifiche Tecniche, emanate dal Ministero dello Sviluppo Economico, in materia di deposito degli elenchi protesti.

La nuova disciplina ha l'obiettivo di semplificare le modalità di presentazione delle pratiche da parte degli Ufficiali Levatori, migliorando al contempo la qualità dei dati presenti nel Registro protesti. In particolare le novità incidono sulla piattaforma informatica per il deposito telematico degli elenchi dei protesti da parte degli ufficiali levatori e sul controllo dei dati degli elenchi da parte degli uffici camerali. Al fine di garantire la correttezza dei dati il sistema prevede la segnalazione di anomalie in numerose casistiche in cui vengono evidenziate incoerenze tra i dati forniti. La Camera sarà quindi impegnata nella verifica delle anomalie, nella segnalazione all'ufficiale levatore per correggere, iscrivere o respingere l'elenco.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                        | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Realizzazione piano di azioni per la garanzia di meccanismi trasparenti e partecipativi di rilevazione dei prezzi | SI          | SI          | SI          |
| Presidio sul territorio degli sportelli di tutela della proprietà industriale - N sportelli                       | = 3         | = 3         | = 3         |
| Adeguamento alle novità normative in materia di registro dei protesti                                             | SI          | SI          | SI          |

|            |                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>                                                                                                 |
| <b>2G</b>  | <b>Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria</b>                                                              |
| <b>2G1</b> | <b>Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 012 – “Regolazione dei mercati”

Programma: 004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

Portato a compimento il delicato processo di accorpamento e mantenuto sia per il territorio di Rimini che per il territorio di Forlì-Cesena un solo Organismo di Mediazione, obiettivo strategico della Camera di commercio sarà consolidare e perseguire azioni finalizzate a favorire il ricorso alle procedure ADR fornite dalla Camera, in particolare la mediazione civile e commerciale e poi anche l'arbitrato.

Nel triennio 2019-2021, l'Ente sarà quindi impegnato a consolidare il servizio di mediazione e il servizio di arbitrato amministrato, curando ogni attività informativa e formativa direttamente, attraverso newsletter e/o mail massive nelle quali saranno riportate le novità di carattere normativo e/o giurisprudenziale, e indirettamente, attraverso attività convegnistica e collaborazioni con altri Enti o organismi, pubblici e privati, accumulati dal medesimo scopo.

Saranno poi realizzate azioni di monitoraggio e di manutenzione dei servizi al pubblico, eventualmente modificando i Regolamenti del servizio, che com'è noto costituiscono offerta al pubblico di servizio. In tale processo di revisione potranno essere coinvolti gli stakeholder interni (organi camerali e dirigenti) e gli stakeholder esterni (Ministero di Giustizia, Ministero delle Attività Produttive, Unioncamere, associazioni di categoria e ordini professionali).

Il risultato strategico atteso è quello di mantenere fruibili, appetibili ed apprezzati i servizi di mediazione e arbitrato resi dalla Camera di commercio della Romagna misurando il gradimento dell'utenza mediante la somministrazione di schede di valutazione, e, in particolare, di aumentare il numero dei procedimenti di mediazione svolti sul territorio di Rimini almeno del 30% rispetto a quelli svolti nel corso del 2017.

### **KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                                                             | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Livello di soddisfazione dell'utenza rispetto al punteggio medio nella scala di valori da 1 a 5 secondo la scheda di valutazione del servizio allegata al regolamento di mediazione - Media del grado di soddisfazione | => 3        | => 3        | => 3        |

### 3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

3A Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione

#### 3A1 Valorizzare in chiave strategica la pianificazione, la programmazione e il controllo e il coinvolgimento degli stakeholder

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

#### Risultato strategico atteso

A seguito del processo di implementazione avviato nel 2017 e del consolidamento realizzato nel 2018, il processo di pianificazione, programmazione e controllo nel triennio 2019-2021 continuerà ad essere un asset prioritario e oggetto di valorizzazione specifica sul quale la Camera della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini farà affidamento per interpretare lo scenario di riferimento e per tradurre in azioni efficaci le strategie di Ente.

In particolare, la Camera proseguirà il processo di miglioramento del ciclo della performance garantendo l'integrazione con il ciclo di contabilità e bilancio, un'attenzione specifica ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione e la compliance con le evoluzioni del quadro normativo e organizzativo di riferimento.

Per quanto riguarda il controllo di gestione, l'Unione Italiana ha adottato dall'anno 2018 la nuova mappa dei processi / servizi che recepisce le nuove funzioni affidate dalla riforma agli enti camerali e che prevede la rilevazione mensile da parte di ogni dipendente.

Entro il primo semestre del 2019 saranno disponibili i dati relativi agli anni 2017 e 2018 che, previa una necessaria riconciliazione derivante dall'uso di due mappe diverse, consentiranno un primo confronto interno sull'andamento delle risorse umane impiegate nei singoli servizi. Nello stesso periodo l'Unione Italiana, terminata la rilevazione dei costi standard relativi all'anno 2017, renderà disponibili gli indicatori Pareto a livello nazionale, permettendo azioni di benchmarking tra enti camerali di dimensioni simili e rendendo possibile effettuare specifiche analisi di dettaglio, finalizzate ad individuare aree di best practice, eventuali criticità e aree di miglioramento rispetto ai dati nazionali.

Complessivamente le attività di miglioramento della pianificazione, programmazione e controllo saranno realizzate con il coinvolgimento degli stakeholder a partire da quelli interni promuovendo i relativi strumenti come asset strategici di una cultura organizzativa condivisa.

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                           | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Individuazione aree di miglioramento della pianificazione e programmazione - N. analisi di dettaglio | >= 1        | >= 1        | >= 1        |
| Individuazione aree di miglioramento del controllo di gestione - N. analisi di dettaglio             | >= 1        | >= 1        | >= 1        |



### 3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

3A Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione

#### 3A2 Ottimizzare l'organizzazione e valorizzare le risorse umane e il capitale intellettuale

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

#### Risultato strategico atteso

La recente riforma che ha riguardato le Camere di commercio ha reso necessario uno sforzo ulteriore di rivisitazione dei processi e reso ancor più necessario assicurare una continua crescita culturale e professionale del capitale umano - inteso come somma di competenze, capacità professionali, informazioni strutturate riguardo gli stakeholder, esperienza del passato e motivazione delle persone - che rappresenta l'asset principale per una gestione efficiente e in grado di soddisfare gli standard qualitativi dei servizi richiesti dalle imprese.

L'obiettivo strategico della Camera nel triennio è quello di valorizzare le capacità, stimolare la creatività, dare importanza ai contributi, creare un clima di lavoro confortevole e un clima professionale stimolante nel quale le persone si sentano motivate, coinvolte e valorizzate e dove possano “fare squadra” ottenendo così la giusta soddisfazione individuale, i concreti risultati di gruppo e la fidelizzazione all'Ente di appartenenza.

Il risultato al quale la Camera punta è quello di diventare sempre più un'organizzazione orientata all'interno ad una logica di rete all'interno e verso l'esterno su team multiprofessionali e interfunzionali, alla responsabilizzazione per processi e obiettivi e al controllo dei risultati.

Il percorso verso tale risultato non sarà semplice considerato il forte impegno già richiesto nel completare il processo di fusione di due realtà fino ad ora organizzate e strutturate per molti aspetti in modo diverso.

Il piano delle azioni di valorizzazione delle risorse umane dovrà prevedere il completamento dell'omogeneizzazione nell'applicazione degli istituti giuridici ed economici che riguardano il personale, l'integrazione del personale con azioni di mobilità e sviluppo professionale, la diffusione della cultura dell'innovazione, la promozione della formazione permanente come leva per favorire il miglior funzionamento dell'Ente e i processi di crescita professionale, un'attività permanente e continua di comunicazione interna che consenta la condivisione e un accesso efficace alle informazioni anche considerata l'attuale suddivisione del personale in quattro sedi di lavoro.

#### KPI associati:

| Indicatori                                                                                                                                                                 | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Incontri con i responsabili di funzione, con le RSU e/o con tutto il personale su tematiche relative alla riorganizzazione e al consolidamento e miglioramento dei servizi | >=4         | >=4         | >=4         |

|            |                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>                                                                                 |
| <b>3A</b>  | Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione |
| <b>3A3</b> | <b>Razionalizzare le risorse strumentali e salvaguardare l'equilibrio economico di medio-lungo periodo</b>          |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini ha delineato, a partire dal Programma pluriennale 2016-2021, il proprio assetto organizzativo complessivo e di funzionalità, in un'ottica di sostenibilità economico-finanziaria di medio-lungo periodo, tenendo conto del drastico calo strutturale delle entrate caratteristiche, per essere in grado di assolvere in modo puntuale alla propria nuova mission, in un'ottica di sussidiarietà e vicinanza alle imprese e al territorio.

Il bilanciamento tra risorse ed impieghi ogni anno sarà garantito esclusivamente da risorse proprie (di esercizio ed eventualmente anche patrimonializzate, attraverso l'impiego di quota parte del fondo di cassa disponibile, a rinforzo degli interventi a favore del territorio e delle imprese, e comunque entro determinati limiti massimi predefiniti per non compromettere l'equilibrio nel lungo termine), senza necessità di ricorso all'indebitamento.

In particolare, per il triennio 2017-2019 è stato previsto un utilizzo massimo di avanzo patrimonializzato pari a euro 1.500.000,00; a partire dal 2020, allo stato attuale, si prevede, prudenzialmente, un bilancio in pareggio. Ci si riserva, comunque, un'ulteriore valutazione a posteriori sulla base dell'effettivo impiego delle predette risorse e degli indicatori economico-finanziari sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'Ente al fine di rivedere, eventualmente, le politiche di bilancio adottate per il restante periodo (2020-2021) del Programma pluriennale di questo Consiglio. Ciò anche in considerazione del fatto che il 2019 è l'ultimo anno del triennio per il quale è stato previsto l'incremento del 20% del diritto annuale, incremento attraverso il quale, a partire dal 2017, è finanziata una parte consistente del piano delle iniziative rappresentata dalla realizzazione di progetti nazionali e regionali oggetto di intesa con la Regione Emilia-Romagna ed approvati con decreto dal MSE, in conformità alla procedura di cui alla Legge n. 580/93.

Al fine di reperire maggiori risorse da destinare all'attività promozionale della Camera, proseguirà lo sforzo di contenimento dei costi di funzionamento e di struttura: a seguito dell'accorpamento si rilevano economie di spesa apprezzabili rispetto alle gestioni dei due Enti distinti e comunque proseguiranno le politiche di riduzione e razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi già avviate; è evidente che nel tempo l'entità dei risparmi conseguibili non potrà essere costante e tenderà a consolidarsi; in ogni caso si presume che anche nel 2020, sterilizzando gli eventuali interventi normativi che dovessero intervenire (ad es. rinnovi contrattuali o modifiche legislative) i costi di struttura (personale e funzionamento) non possano superare gli analoghi costi dell'anno 2016 da entrambe le Camere.

Allo stesso scopo, proseguiranno gli interventi per attuare il piano di razionalizzazione delle sedi

camerali e degli immobili di proprietà (che si auspica possa concludersi nel 2019 o al più tardi nel 2020), mentre per quanto riguarda il miglioramento dell'efficienza interna, saranno riviste le procedure e le attribuzioni degli uffici amministrativi e le impostazioni di natura contabile (centri di responsabilità e di costo, driver di ribaltamento, ecc.) alla luce dell'organigramma definitivo che sarà in vigore presumibilmente nel 2019.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                                                                                            | Target 2019  | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Realizzare economie di gestione e di scala attraverso l'operazione di accorpamento - Oneri di funzionamento e di personale (al netto di eventuali rinnovi contrattuali) anno t / sommatoria oneri funzionamento e personale anno 2016 (FC RN ROMAGNA) | < 1          | < 1         | //          |
| Ricorso al capitale di credito                                                                                                                                                                                                                        | NO           | NO          | NO          |
| Contenimento perdita - Sommatoria perdita anni 2017-2018-2019                                                                                                                                                                                         | <= 1.500.000 | //          | //          |
| Perseguimento pareggio bilancio - Misura perdita                                                                                                                                                                                                      | //           | = 0         | = 0         |
| Attuazione azioni programmate nel piano di razionalizzazione degli immobili camerali (per step)                                                                                                                                                       | SI           | SI          | SI          |

|            |                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>                                                                                                                                     |
| <b>3A</b>  | Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione                                                     |
| <b>3A4</b> | <b>CISE: Valorizzare la mission dell'Azienda speciale CISE nella circoscrizione territoriale della nuova Camera e mantenere un elevato livello di autofinanziamento</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento tramite l'Azienda speciale CISE

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Direttore responsabile dell'Azienda speciale CISE: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

L'Azienda speciale CISE è uno dei principali strumenti attraverso i quali la Camera di commercio della Romagna Forlì-Cesena e Rimini accresce e migliora la propria capacità di realizzare le strategie individuate dal Consiglio nel Programma Pluriennale per il mandato 2016-2021.

Le competenze specifiche presenti all'interno dell'Azienda speciale CISE sono infatti riconducibili a tre macro ambiti di particolare rilevanza per lo sviluppo del territorio, delle imprese e dell'Ente: Innovazione responsabile (open, sostenibile, consapevole delle sfide sociali), Responsabilità sociale delle imprese e Information and Communications Technology (ICT). Le competenze del CISE nell'ambito dell'Innovazione responsabile e della Responsabilità Sociale delle Imprese rappresentano un fattore distintivo riconosciuto dall'intero Sistema Camerale e sancito dal decreto di riordino del Sistema medesimo. Le competenze in ambito ICT costituiscono un fattore abilitante di importanza cruciale anche per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi della nuova Camera di commercio che sta affrontando uno scenario particolarmente sfidante non solo per le caratteristiche generali del contesto ma anche per la sua situazione specifica di Ente neo costituito impegnato in un upgrade post accorpamento delle proprie infrastrutture tecnologiche e informatiche.

Nella pianificazione integrata Camera e Azienda speciale, ed in particolare nel ciclo della performance, quest'ultima è parte attiva e determinante nel raggiungimento degli obiettivi strategici relativi alla promozione della cultura dell'Innovazione nel sistema imprenditoriale e nell'attuazione del processo di contaminazione reciproca tra i territori della provincia di Forlì-Cesena e Rimini in materia di Responsabilità Sociale di Impresa”.

Il processo di miglioramento in corso relativo alla competitività non solo del territorio e delle imprese ma anche dell'Ente riguarda ovviamente a pieno titolo anche l'Azienda speciale in quanto organizzazione sia nell'ottica di valorizzare la sua mission, sia in quella di mantenere elevato il suo livello di autofinanziamento.

In questo senso, va evidenziato però che, a fronte di questi obiettivi particolarmente sfidanti, CISE ha registrato una forte diminuzione nella dotazione di risorse umane rispetto ad un contingente già sottodimensionato per i vincoli derivanti dalle manovre di finanza pubblica (la legge n.183/2001 ha esteso alle Aziende speciali gli stessi vincoli delle Camere di commercio) e dal D.Lgs. 219/2016 che è intervenuto vietando ogni assunzione e incarico fino alla fine del 2020.

Nonostante la complessità dello scenario e la limitatezza degli spazi di manovra, nel triennio 2019-2021, partendo dal Piano Strategico in corso di definizione, l'Azienda speciale CISE sarà fortemente impegnata nell'obiettivo strategico di valorizzare la propria mission nella circoscrizione

della nuova Camera promuovendo forme di contaminazione reciproca tra i territori di Forlì-Cesena e Rimini e mantenendo un elevato livello di autofinanziamento.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                                                            | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Garantire un presidio efficace (in termini di livelli di attività istituzionale e commerciale) sulle priorità tematiche: Innovazione responsabile, Responsabilità sociale delle Imprese e ICT – N. priorità tematiche | 3           | 3           | 3           |
| Mantenere un elevato livello di autofinanziamento – (Ricavi totali – Contributo camerale) / Ricavi totali                                                                                                             | >70%        | >70%        | >70%        |

|            |                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>                                                                                                       |
| <b>3A</b>  | <b>Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione</b>                |
| <b>3A5</b> | <b>Rafforzare l'identità della Camera e ottimizzare il flusso informativo verso il sistema economico e il rapporto con l'utenza (URP)</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

### **Risultato strategico atteso**

L'attività di comunicazione della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini ha preso l'avvio con l'obiettivo sfidante di delineare e comunicare efficacemente l'immagine e il ruolo del nuovo Ente nel proprio territorio di riferimento. Il 2017 e 2018 hanno visto un forte impegno nell'ampliamento dei canali e degli strumenti di comunicazione finalizzato a raggiungere i principali stakeholder e gli utenti e a consentire una capillare circolazione delle informazioni sui servizi e le attività della Camera. Nel triennio 2019-2021 l'attività di comunicazione dovrà quindi prioritariamente proseguire le azioni necessarie a consolidare l'immagine e il posizionamento dell'Ente.

Conseguentemente all'adozione in settembre 2018 del nuovo logo allineato al brand del Sistema Camerale, le azioni dovranno essere concentrate, oltre che nel potenziamento dell'immagine all'esterno, anche nel coinvolgimento del personale interno per contribuire a creare valori e conoscenze collettivi. La comunicazione prevederà quindi una serie di elementi, strettamente in sintonia tra loro, indirizzati allo sviluppo della nuova identità visiva e a rendere omogenea la comunicazione online e offline. Fra questi, particolare attenzione sarà posta nell'avvio di un percorso di sviluppo della comunicazione da “burocratica” a “strategica e di servizio”, di dialogo con gli stakeholder, per contribuire a migliorare la percezione degli stakeholder rispetto alle attività dell'Ente. Saranno inoltre messe in campo azioni specifiche per stimolare, in particolare sui social network, il target di riferimento, per potenziare l'identità online anche attraverso l'aggregazione di contenuti e news.

Complessivamente si procederà a pianificare la diffusione delle notizie in modo da garantire una comunicazione bilanciata delle varie attività, disegnare e adottare un flusso interno di comunicazione per snellire la pubblicazione di post sui social e garantire una trasmissione ai media più snella, puntuale e condivisa con i singoli uffici. In particolare, considerata la vastità e l'articolazione del territorio di competenza e il numero delle iniziative, camerali e non, ma di interesse per gli stakeholder, sarà formalizzata una rete di colleghi/utenti digitali per la condivisione di immagini e contenuti al fine di offrire ascolto e condivisione di contenuti.

Considerata la rilevanza della comunicazione sui mass media tradizionali (giornali, radio, ecc.) attraverso strumenti quali comunicati stampa e conferenze, sarà progressivamente migliorato anche il rapporto con le redazioni locali, in modo da promuovere una più piena e corretta conoscenza delle attività camerali e del ruolo dell'Ente e valorizzare il relativo network territoriale.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                          | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Miglioramento attività di comunicazione con gli stakeholder: analisi dei mezzi di comunicazione più efficaci – N analisi realizzate | 1           | 1           | 1           |
| Miglioramento flusso comunicazione con i Media “tradizionali” - N comunicati stampa istituzionali                                   | 35          | 40          | 45          |



**3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE**

**3A** Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione

**3A6** **Garantire il miglioramento dell'azione amministrativa, anche sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

**Risultato strategico atteso**

Un importante obiettivo che sarà realizzato nel triennio è quello di garantire il miglioramento dell'azione amministrativa della Camera sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale, attraverso il supporto agli uffici e ai servizi nella predisposizione degli atti.

Il quadro normativo in costante evoluzione in svariati e articolati ambiti di interesse e la complessità di alcuni processi di competenza della Camera rendono infatti necessario un supporto qualificato e puntuale sulle questioni di maggiore rilevanza e interesse per il buon funzionamento dell'Ente.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                       | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Supporto legale agli uffici e ai servizi nella predisposizioni di atti e nei processi di particolare complessità | SI          | SI          | SI          |

**3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE****3A** Valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE, razionalizzazione, qualità, efficienza e innovazione**3A7 Migliorare i contatti e il flusso informativo agli Organi camerali**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott. Antonio Nannini

**Risultato strategico atteso**

La Camera di commercio della Romagna ha fra i propri principi ispiratori, indicati nel Programma pluriennale 2016-2021, la trasparenza e l'accessibilità come valore fondamentale per favorire una piena partecipazione; partecipazione che intende realizzare con impegno a partire da quella dei suoi principali stakeholder.

In questo senso, nel triennio 2019-2021, obiettivo strategico dell'Ente sarà quello di migliorare le modalità di contatto e il flusso informativo con gli Organi della Camera di commercio semplificando le modalità di fruizione della documentazione di competenza in modo da garantire una conoscenza sempre più articolata e puntuale degli argomenti oggetto di decisioni strategiche.

Conseguentemente all'adozione del sito camerale definitivo, procederà quindi alla progressiva implementazione della nuova area espressamente riservata agli Amministratori sulla base di una struttura organizzata che consenta loro di fruire sia degli atti necessari alla discussione degli argomenti posti all'ordine del giorno delle riunioni degli Organi, sia della documentazione generale dell'Ente utile per un'informazione sempre più articolata e completa in grado di permettere la massima conoscenza e capacità di valutazione a supporto delle processo decisionale.

Sarà inoltre valutata la possibilità di avviare un sistema di comunicazione con gli Amministratori più snello e diretto che consenta loro di interagire con la Segreteria degli Organi in modo sempre più rapido ed efficace.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                       | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Atti/documenti condivisi nell'area riservata agli Organi camerali sul nuovo sito camerale / Atti/documenti necessari/utili a supporto delle processo decisionale | 100%        | 100%        | 100%        |

**3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE****3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione****3B1 Razionalizzare, integrare e potenziare le dotazioni tecnologiche e le reti della Camera**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

Direttore responsabile dell'Azienda speciale CISE: Dott. Antonio Nannini

**Risultato strategico atteso**

A seguito dell'accorpamento si è reso necessario integrare le strutture tecnologiche preesistenti per fornire alla nuova Camera un valido supporto tecnologico che valorizzasse le esperienze di successo precedenti, ma che costituisse anche la base su cui poter progettare e fornire servizi innovativi.

Partendo dall'analisi dettagliata delle soluzioni già in uso presso le Camere accorpate si stanno progettando e realizzando le soluzioni di razionalizzazione più idonee e flessibili per rispondere alle esigenze interne ed esterne del nuovo Ente che si delineeranno e completeranno parallelamente alla definizione della struttura organizzativa.

I temi su cui si opererà riguardano:

- la rete interna – progettazione e realizzazione della struttura e della messa in sicurezza della LAN, del domain controller e delle aree di lavoro condivise, dei server interni e della intranet. Gli interventi seguiranno le evoluzioni dell'organizzazione funzionale e della struttura logistica del nuovo Ente, compatibilmente con le ristrutturazioni previste per le sedi di Rimini e Cesena;
- la rete telefonica – la realizzazione dell'impianto di fonia con l'integrazione di tutte le sedi in un'unica rete in tecnologia Voip effettuata nel 2018 richiederà unicamente interventi migliorativi legati all'organizzazione degli uffici;
- la rete geografica – ridefinizione dei canali di collegamento dati con l'esterno in base delle nuove necessità e all'evoluzione prevista della dislocazione e del dimensionamento delle sedi operative sul territorio;
- il sito internet – progettazione e realizzazione di un nuovo sito: dopo avere coperto le necessità di comunicazione più urgenti del nuovo Ente attraverso un sito provvisorio nel 2018 si è realizzato un sito definitivo nel quale presentare contenuti e informazioni, rendere scaricabili modulistiche e documentazioni e offrire servizi digitali. Su questo sito sono anche stati caricati la maggior parte dei contenuti previsti sulla base di linee redazionali uniformi; nel futuro, oltre al completamento dei contenuti è prevista la realizzazione di alcuni servizi on line in funzione delle esigenze espresse dalle singole Unità Operative e dall'utenza;
- i canali di contatto – si è iniziato a fine 2017 con la reingegnerizzazione in un'unica soluzione della piattaforma “Contatta” per il Registro Imprese, attraverso la quale l'utenza può sottoporre quesiti all'ufficio; si valuteranno poi ulteriori strumenti di dialogo e scambio con gli stakeholder esterni.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                                                | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Funzionalità e ottimizzazione dell'assetto tecnologico informatico in funzione della progressiva trasformazione dell'organizzazione della Camera – realizzazione attività | SI          | SI          | SI          |
| Completamento e gestione del nuovo sito istituzionale dell'Ente, di piattaforme di contatto dedicate all'utenza e di servizi on line – realizzazione attività             | SI          | SI          | SI          |

**3 AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE****3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione****3B2 Incrementare il processo di dematerializzazione e uniformare la gestione del flusso documentale**

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

**Risultato strategico atteso**

Nel triennio l'Ente intende proseguire con la completa definizione della regolamentazione del processo di gestione dei flussi documentali, nella ricerca della massima aderenza al dettato normativo e della più ampia razionalità e fruibilità dei documenti in una organizzazione che a seguito dell'accorpamento è divenuta più articolata, anche dal punto di vista logistico, e complessa. Completata la predisposizione del Manuale per la Gestione Documentale, con il quale si sono rilevati i vari procedimenti della nuova Camera della Romagna e sono stati individuati i fabbisogni di omogeneizzazione rispetto alle prassi delle due ex-Camere di provenienza, il prossimo step sarà quello della adozione dal parte degli organi di governo dell'Ente del testo completo, comprensivo degli allegati tecnici e delle note operative. Se necessario si procederà anche a momenti formativi interni e di addestramento rivolti al personale dei singoli uffici.

Resta confermata come uno dei punti di forza della gestione documentale la completa digitalizzazione di tale flusso sia in Entrata che in Uscita. Per quanto attiene il flusso in Entrata non ne è ovviamente possibile la dematerializzazione completa, ma continuerà ad essere monitorato mensilmente il relativo indicatore per rilevare eventuali ulteriori margini di miglioramento. Il flusso in Uscita è completamente dematerializzato, dalla formazione alla fascicolazione e alla conservazione; permane la stampa cartacea dei soli destinatari non dotati di domicilio digitale.

Per la gestione degli archivi cartacei della nuova Camera, dopo la ricognizione complessiva del patrimonio documentale effettuata nell'anno 2018 e il conseguente scarto, avvenuto secondo quanto indicato nel Massimario di selezione e Scarto della Camera della Romagna adottato con Determinazione del SG n. 335 del 21/7/2017, si procederà per gli anni futuri alla sua sistematizzazione, con almeno uno scarto annuale.

Nei prossimi anni verrà definito anche il sistema di conservazione dei documenti e dei fascicoli informatici, con la predisposizione del Manuale della Conservazione che definirà le relative regole tecniche in accordo con l'Ente accreditato come Conservatore.

Proseguirà l'operazione di valorizzazione dell'archivio storico delle Imprese che comprende tutti i fascicoli cartacei dalla nascita del Registro, avvenuta nel 1925 con il R.D.L. 8 maggio 1924, n. 750 e il Reg. di attuazione n. 29/1925, fino alla informatizzazione iniziata nei primi anni '80. I fascicoli cartacei sono comprensivi anche delle attività aventi sede nel territorio riminese. Su tale archivio continuerà l'inserimento dei nominativi dei titolari/soci delle imprese su supporto informatico per facilitare il reperimento del corrispondente fascicolo cartaceo. Nel prossimo triennio si prevede il completamento informatico (stimato in oltre 150.000 schede nominative) con la messa a disposizione al personale interno di tutte le sedi per le relative consultazioni d'ufficio e la predisposizione della consultazione pubblica dell'archivio anche per gli esterni attraverso il sito istituzionale.

Per quanto attiene alle azioni per la valorizzazione del patrimonio documentale, ed in particolare della Biblioteca, la Camera della Romagna avvierà nel 2019 un progetto finalizzato alla messa a disposizione della collettività l'universalità di beni dell'“Archivio Luciano Ravaglia” acquisita con legato testamentario a favore dell'Ente, recepito con delibera di Giunta n. 157 del 14/12/2017. Si tratta dell'archivio professionale dell'Ing. Luciano Ravaglia, noto e stimato professionista forlivese; tale archivio, tutelato con apposito Decreto della Soprintendenza Archivistica dell'Emilia-Romagna contenente la “dichiarazione di interesse storico e culturale”, comprende progetti, plastici, fotografie e documenti dell'intera attività del professionista. L'archivio stesso, per esplicita indicazione dell'Agenzia delle Entrate, dopo un lavoro pluriennale di riordino e inventariazione potrà essere consultato e oggetto di studio.

**KPI associati:**

| Indicatori                                                                                                                                      | Target 2019 | Target 2020 | Target 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Dematerializzazione flusso documentale: Nr. Documenti Cartacei in Entrata/Totale documenti in Entrata                                           | <= 20%      | <= 18%      | <= 18%      |
| Razionalizzazione archivio cartaceo dell'ente - numero scarti annuali                                                                           | 1           | 1           | 1           |
| Valorizzazione patrimonio documentale camerale fruibile per il pubblico – avvio progetto e realizzazione attività di riordino e inventariazione | SI          | SI          | SI          |

|            |                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b>   | <b>AREA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3C</b>  | <b>Trasparenza, legalità ed integrità</b>                                                                                                                                                                                               |
| <b>3C1</b> | <b>Migliorare la trasparenza e l'accessibilità totale alle informazioni, agli atti e alla documentazione amministrativa concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ente e le misure di prevenzione e contrasto della corruzione</b> |

Anni di riferimento: 2019-2020-2021

Modalità di realizzazione: Intervento diretto

Missione: 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

Programma: 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

Dirigente responsabile: Dott.ssa Maria Giovanna Briganti

### **Risultato strategico atteso**

La Camera intende mantenere tra le proprie priorità strategiche la prevenzione e il contrasto alla corruzione in continuità con le azioni già definite nei primi anni di operatività del nuovo Ente, con gli adattamenti che si renderanno necessari per tenere conto dell'assetto organizzativo definitivo di prossima adozione ed emanando i necessari atti e le disposizioni settoriali a completamento del vigente sistema di prevenzione e contrasto ai comportamenti corruttivi.

Verranno fornite indicazioni di maggior dettaglio al personale su comportamenti organizzativi aderenti alle prescrizioni del legislatore e alle indicazioni di ANAC in materia mediante interventi di taglio formativo e la messa a disposizione di documentazioni e istruzioni nella intranet camerale.

Analogamente per la materia della trasparenza amministrativa, l'Ente continuerà ad operare affinché la trasparenza possa essere uno strumento effettivo di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa, oltre che di controllo sul perseguimento delle missioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Continuerà in modo costante e tempestivo il popolamento nel nuovo sito istituzionale della Camera della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, della sezione “Amministrazione Trasparente” che è pienamente operativa e rende fruibili le informazioni e i documenti riferiti all'Ente unico Camera della Romagna.

A tale fine saranno potenziati strumenti e meccanismi di monitoraggio utili a verificare l'aggiornamento periodico e la completezza delle pubblicazioni in Amministrazione Trasparente e l'applicazione delle misure anticorruptive.

### **KPI associati:**

| <b>Indicatori</b>                                                                                                                                                                 | <b>Target 2019</b> | <b>Target 2020</b> | <b>Target 2021</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Implementazione sistema di monitoraggio sulle misure di prevenzione e contrasto - avvio piano di monitoraggio e sistematizzazione attività di controllo interno                   | SI                 | SI                 | SI                 |
| Numero procedimenti disciplinari avviati a carico del personale camerale derivanti da comportamenti in violazione delle disposizioni anticorruzione e dei codici di comportamento | 0                  | 0                  | 0                  |



### 3. RISORSE UMANE PER LA PIANIFICAZIONE 2019

---

La centralità del capitale umano è ormai riconosciuta tanto nella teoria quanto nell'esperienza concreta del mondo produttivo e le politiche di gestione delle risorse umane rivestono un ruolo sempre più rilevante soprattutto per rendere ancora più efficaci e strategici gli interventi di ridefinizione della struttura organizzativa interna.

Queste politiche aumentano di importanza se si considerano la crescente necessità di contenere la spesa pubblica e gli interventi normativi che hanno interessato le Camere di commercio: riduzione del 50% delle entrate da diritto annuo, diminuzione del numero delle Camere a 60 a seguito di accorpamenti, ridefinizione delle funzioni assegnate.

Con il decreto 16 febbraio 2018, il Ministro dello sviluppo economico ha rideterminato le circoscrizioni territoriali delle Camere di commercio e ridefinita anche la dotazione organica della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, che dovrà essere recepita nella prima programmazione dei fabbisogni di personale successiva alla ridefinizione dei servizi che il Sistema camerale sarà tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale.

Fino all'adozione di tali atti le Camere non potranno procedere all'assunzione o all'impiego di nuovo personale o al conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, compresi collaborazioni coordinate e continuative e di somministrazione.

Il 2019 sarà poi un anno particolarmente impegnativo, a seguito del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale delle Autonomie Locali, sottoscritto definitivamente in data 21 maggio u.s.. Al di là dell'aspetto puramente economico, infatti, questo rinnovo contrattuale interviene in maniera significativa su diversi istituti giuridici (permessi, orario di lavoro, ecc.), con evidenti impatti sulle politiche di gestione del personale.

Nell'ambito delle politiche di valorizzazione del capitale umano, la pianificazione della formazione e dell'aggiornamento professionale dei dipendenti dovrà tener conto, anche per il 2019, delle misure di contenimento della spesa imposte dal Legislatore già dal 2011.

In ragione della limitata disponibilità di risorse, si cercherà, come negli anni passati, di ponderare con sempre maggior attenzione gli interventi necessari allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze del personale.

Pertanto, le attività trasversali rivolte alla maggior parte dei dipendenti, saranno orientate all'aggiornamento sulla costante evoluzione normativa connessa alla trasformazione in atto di tutta la Pubblica Amministrazione, oltre all'aggiornamento professionale del personale sulle attività specifiche dei singoli uffici.

Nell'ambito della formazione obbligatoria proseguiranno le sessioni formative previste dal D.Lgs. n. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La dotazione di risorse umane prevista dal decreto citato e quella sulla quale la Camera di commercio della Romagna può contare per realizzare il mandato istituzionale e le proprie linee strategiche è riportata di seguito.

**Personale previsto in servizio al 1/1/2019**

| <b>Tipologia contrattuale</b>       | <b>Dotazione organica<br/>Decreto MISE<br/>16/2/2018</b> | <b>Personale in servizio<br/>al 1/1/2019</b> | <b>Personale vacante</b> |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|
| Dirigenti                           | 3                                                        | 2                                            | - 1                      |
| Categoria D<br>(ex D3=6 – ex D1=27) | 33                                                       | 33                                           | ---                      |
| Categoria C                         | 76                                                       | 70                                           | - 6                      |
| Categoria B3                        | 13                                                       | 12                                           | - 1                      |
| Categoria B1                        | 4                                                        | 4                                            | ---                      |
| <b>Totale</b>                       | <b>129</b>                                               | <b>121</b>                                   | <b>-8</b>                |

\* Il CCNL 2016/2018 ha unificato nell'unica categoria D le precedenti categorie di ingresso D1 e D3.

Dal punto di vista organizzativo, l'Ente ha adottato la macro struttura definitiva della Camera della Romagna (con deliberazione della Giunta Camerale n. 154 del 14/12/2017), cui seguirà l'approvazione della microstruttura necessaria e funzionale allo svolgimento del mandato istituzionale e alla realizzazione delle linee strategiche.

In merito invece all'Azienda speciale CISE, la dotazione di risorse umane è funzionale sia alle attività realizzate su mandato diretto della Camera di commercio, sia alle attività realizzate a fronte di risorse provenienti da altri soggetti pubblici e privati.

|               |                                                 | <b>Personale previsto in servizio<br/>al 1/1/2019</b> |
|---------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Quadri        | Responsabile Progetti Istituzionali ed Europei  | 1                                                     |
| 1° livello    | Responsabile ICT                                | 2                                                     |
|               | Responsabile Innovazione e Sviluppo Sostenibile | 1                                                     |
|               | Responsabile RSI                                | 1                                                     |
| 2° livello    | ICT e Innovazione                               | 1                                                     |
|               | ICT                                             | 1                                                     |
|               | Responsabile Amministrazione                    | 1                                                     |
| 3° livello    | RSI e Innovazione                               | 1                                                     |
|               | ICT e RSI                                       | 1                                                     |
| 4° livello    | Segreteria Amministrativa                       | 1                                                     |
| <b>Totale</b> |                                                 | <b>11</b>                                             |

Dal punto di vista organizzativo, CISE opera con l'organigramma aggiornato al 30/9/2018 riportato di seguito.

| <b>Direttore (*)</b>                        |                                                          |                                          |              |                                            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| Uffici di Staff                             |                                                          | Servizi                                  |              |                                            |
| Amministrazione e<br>Segreteria<br>Generale | Coordinamento<br>Progetti<br>Istituzionali ed<br>Europei | Innovazione e<br>Sviluppo<br>Sostenibile | ICT          | Responsabilità<br>Sociale delle<br>Imprese |
| Responsabili<br>Operativi                   | Responsabili                                             | Responsabili                             | Responsabili | Responsabili                               |
| Tecnici/operativi                           |                                                          |                                          |              |                                            |

(\*) ruolo ricoperto dal Segretario Generale della Camera di commercio senza compenso

## **4. RISORSE FINANZIARIE, ECONOMICHE E PATRIMONIALI PER IL PREVENTIVO E IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2019**

### **4.1 BILANCIO PLURIENNALE 2019-2021 DELLA CAMERA DI COMMERCIO**

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, a tutela dell'integrità del proprio patrimonio e in un'ottica di funzionamento di medio-lungo periodo, come nel precedente biennio, attuerà nel periodo di riferimento politiche di bilancio improntate al tendenziale pareggio di bilancio e al contenimento dell'impiego dell'avanzo patrimonializzato.

Il bilanciamento tra risorse ed impieghi ogni anno sarà garantito esclusivamente da risorse proprie (di esercizio e patrimonializzate, attraverso l'impiego di quota parte del fondo di cassa disponibile, a rinforzo degli interventi a favore del territorio e delle imprese, e comunque entro determinati limiti massimi predefiniti per non compromettere l'equilibrio nel lungo termine e garantire la sostenibilità sul piano economico-finanziario e patrimoniale di medio-lungo periodo) senza necessità di ricorso all'indebitamento.

Sul fronte delle entrate caratteristiche nel 2019 si avrà il consolidamento, senza variazioni rispetto al 2017 e al 2018, delle risorse da diritto annuo definite nelle misure imposte dal D.L. 90/2014 convertito nella Legge n. 114/2014 a cui si è aggiunta, a partire dal 2017, la maggiorazione del 20% per il triennio 2017-2019 prevista dal Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, specificatamente destinata alla realizzazione di alcuni obiettivi di sistema ritenuti strategici per lo sviluppo competitivo locale ed oggetto di intesa con la Regione Emilia Romagna; si tratta di progetti approvati dal Consiglio nelle sedute del 10 e 13 aprile 2017 a valenza triennale (2017-2019).

Per quanto riguarda le altre entrate caratteristiche, non vi sono al momento previsioni di modifiche sostanziali, ad eccezione di modifiche normative sull'attività dell'ufficio metrico a partire da marzo 2019 che potrebbero comportare una contrazione delle entrate camerali a tale titolo (ma allo stato attuale l'entità non è esattamente definibile). Pertanto, nel periodo in esame le risorse finanziarie dell'Ente si ipotizzano sostanzialmente stabili. Tutte le entrate sono stimate prudenzialmente; per quanto riguarda la gestione di servizi, a fronte della contrazione di alcuni (come sopra detto per il metrico) altri potrebbero svilupparsi ulteriormente nei prossimi anni per cui la previsione può mantenersi costante.

Massimo sarà lo sforzo di contenimento dei costi di funzionamento e di struttura: già a seguito dell'accorpamento si sono rilevate economie di spesa apprezzabili rispetto alle gestioni dei due enti distinti e comunque proseguiranno le politiche di riduzione e razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi già avviate; è evidente che nel tempo l'entità dei risparmi conseguibili non potrà essere costante e tenderà a consolidarsi.

L'impiego delle risorse dovrà tener conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente segneranno un incremento dovuto agli effetti economici del rinnovo contrattuale sottoscritto in data 21/5/2018 (e con decorrenza giugno 2018) parzialmente compensato dal blocco delle assunzioni previsto dalla legge di riforma del sistema camerale;
- l'ammontare degli oneri di funzionamento si stima in diminuzione per effetto della ridefinizione di tutti i contratti e della razionalizzazione delle sedi.

Nella tabella che segue sono delineate le ipotesi formulate che tengono conto dell'incremento del 20% del diritto annuale per il solo anno 2019 (*dati in migliaia di euro*):

|                                                      | 2019          | 2020          | 2021          |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>FONTI</b>                                         |               |               |               |
| Diritto annuale                                      | 9.800         | 8.400         | 8.400         |
| Diritti di segreteria                                | 3.500         | 3.500         | 3.500         |
| Altri proventi                                       | 750           | 750           | 700           |
| Gestioni accessorie                                  | 150           | 150           | 100           |
| <b>Totale fonti</b>                                  | <b>14.200</b> | <b>12.800</b> | <b>12.700</b> |
| <b>IMPIEGHI</b>                                      |               |               |               |
| Personale                                            | 6.000         | 6.000         | 6.100         |
| Funzionamento                                        | 3.200         | 3.100         | 3.000         |
| Interventi economici                                 | 3.000         | 1.500         | 1.500         |
| Ammortamenti e accantonamenti                        | 2.500         | 2.200         | 2.100         |
| <b>Totale impieghi</b>                               | <b>14.700</b> | <b>12.800</b> | <b>12.700</b> |
| <u>di cui finanziati da avanzo patrimonializzato</u> | 500           | 0             | 0             |

Allo stato attuale si prevede, prudenzialmente, a partire dal 2020 un bilancio in pareggio, riservandosi, come indicato nella scheda relativa all'obiettivo strategico di riferimento, una valutazione successiva dell'effettivo impiego delle risorse e degli indicatori economico-finanziari sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'Ente al fine di rivedere, eventualmente, le politiche di bilancio adottate per il restante periodo (2020-2021) del Programma Pluriennale dell'attuale Consiglio. Ciò anche in considerazione del fatto che il 2019 è l'ultimo anno del triennio per il quale è stato previsto l'incremento del 20% del diritto annuale.

#### 4.2 PREVISIONE DI MASSIMA DELLE RISORSE DISPONIBILI PER IL 2019

Alle attuali condizioni, si prospetta quindi la seguente **situazione economica per l'anno 2019** (dati all'unità di euro):

|                                              |   |            |
|----------------------------------------------|---|------------|
| Proventi correnti                            | € | 14.050.000 |
| Oneri correnti                               | € | 14.700.000 |
| Risultato gestione corrente                  | € | -650.000   |
| Gestione finanziaria                         | € | 50.000     |
| Gestione straordinaria                       | € | 100.000    |
| Rettifiche del valore dell'attivo            | € | 0          |
| Risultato economico dell'esercizio           | € | -500.000   |
| Utilizzo avanzo patrimonializzato a pareggio | € | +500.000   |

#### Investimenti

|                              |   |           |
|------------------------------|---|-----------|
| Immobilizzazioni immateriali | € | 20.000    |
| Immobilizzazioni materiali   | € | 1.080.000 |
| Immobilizzazioni finanziarie | € | 0         |

Tra le immobilizzazioni materiali sono presenti investimenti in attrezzature, impianti, arredi, mobili e biblioteca per complessivi € 100.000,00.

La restante parte delle immobilizzazioni materiali (euro 1.000.000,00) è costituita dall'importo indicativamente stimato (allo stato attuale la progettazione è in corso) per i lavori della sede di Forlì

(5^ piano e impianti), di Rimini V. Sigismondo e per l'eventuale acquisto dell'immobile adiacente alla sede di Rimini di V. Sigismondo in relazione al quale il preliminare d'acquisto scade il 30/6/2019 (delibera di Giunta n. 79 del 25/9/2018; euro 460.000,00, importo arrotondato).

Tutti gli investimenti saranno finanziati ricorrendo a quote di avanzo patrimonializzato disponibile.

#### **4.3 RISORSE ECONOMICHE PER L'AZIENDA SPECIALE CISE 2019-2021**

Per il quadro delle relative risorse si rimanda al Preventivo 2019 della Camera di commercio.