

Relazione Previsionale e Programmatica 2025



CAMERA DI COMMERCIO
DELLA ROMAGNA
FORLÌ-CESENA E RIMINI

Presentazione

Il Consiglio della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, che si è insediato il 31/05/2022, ha approvato con la deliberazione n. 14 del 13/10/2022 il Programma Pluriennale, documento politico che individua la mission, la vision e le linee strategiche dell'Ente per il periodo di mandato quinquennale 2022-2027.

In coerenza e aggiornamento con il Programma Pluriennale, la presente Relazione Previsionale e Programmatica (di seguito denominata RPP) ha l'importante finalità di definire gli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027.

In merito allo scenario nel quale la Camera di commercio si trova a pianificare le proprie azioni è opportuno sottolineare che si tratta di un orizzonte temporale particolarmente sfidante e complesso nel quale è strategico valorizzare le opportunità che possono provenire da un approccio fortemente innovativo alla realizzazione di strategie e azioni.

Ai fini quindi di una pianificazione il più possibile efficace nelle condizioni date, nella RPP sono stati valorizzati tutti gli aspetti informativi fondamentali per la programmazione strategica: i fattori rilevanti ai fini della revisione e dell'aggiornamento della programmazione, gli obiettivi strategici da perseguire, il quadro sintetico delle risorse umane e di quelle economiche disponibili per il Preventivo e per il Piano degli investimenti 2025.

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

- Preventivo economico (contenente il Budget economico pluriennale e il Budget economico annuale);
- Budget direzionale;
- Piano integrato di attività e organizzazione;
- Programma triennale dei lavori pubblici e programma biennale degli acquisti di beni e servizi e relativi aggiornamenti annuali;
- Piano triennale per la Transizione Digitale.

In merito infine alla conformità 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 27 marzo 2013 in attuazione del D.Lgs. 91/2011 che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni, e al D.Lgs. 150/2009 relativo alla misurazione della performance negli Enti Pubblici e a successivi provvedimenti.

Indice generale

1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2025.....	4
1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali.....	4
2. Strategie 2025/2027.....	7
2.1. Mission e Vision.....	7
2.2. Ambiti strategici di competitività e Linee strategiche.....	7
2.3. Mappa strategica.....	8
2.4. Obiettivi strategici comuni di Sistema.....	14
2.5. Obiettivi strategici specifici di Ente.....	18
3. Risorse per la pianificazione.....	33
3.1. Risorse umane.....	33
3.2. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali.....	34

1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2025

1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali

Lo scenario generale è, come noto, caratterizzato da grande velocità dei cambiamenti e da rischi elevati. Oltre al cambiamento climatico anche le dinamiche geopolitiche hanno assunto un profilo di grande, crescente e più diffusa criticità. Si tratta di temi epocali che, insieme alle enormi opportunità rappresentate dall'innovazione e dalle nuove tecnologie, stanno determinando forti impatti anche nei sistemi territoriali e che delineano un contesto quando mai sfidante.

Le ultime proiezioni macroeconomiche di Prometeia rilevano principalmente per l'economia globale i seguenti trend:

- crescita globale: nel secondo trimestre del 2024 moderata con segni di rallentamento, prevista al 3,2% nel 2024 e al 2,9% nel 2025;
- inflazione: in calo sia nei paesi emergenti che in quelli industrializzati principalmente per la debole domanda globale, in particolare da parte della Cina che sta esercitando una pressione al ribasso sui prezzi delle materie prime.

Le dinamiche per macro aree:

- Stati Uniti: mostrano segni di un "atterraggio" morbido con una crescita del PIL prevista al 2,6% nel 2024 e all'1,5% nel 2025; il mercato del lavoro si sta indebolendo, con un tasso di disoccupazione in salita;
- Area Euro: la crescita del PIL è debole, influenzata da un calo degli investimenti e dei consumi privati con una crescita annua prevista dello 0,7% nel 2024 e dell'1% nel 2025;
- Cina: la crescita è ostacolata dalla debole domanda interna, dall'aumento della disoccupazione e dalla crisi del settore immobiliare e il paese probabilmente non raggiungerà l'obiettivo di crescita del 2024 indicata del 5-5,5% in quanto le previsioni si attestano su una crescita del 4,8%.

Le dinamiche per l'Italia:

- crescita del PIL: nel 2024 prevista allo 0,8% con lo 0,6% di questa crescita raggiunto nel primo semestre, il che implica un rallentamento nella seconda metà, ma non una recessione;
- consumi: le famiglie mostrano cautela e si prevede che la tendenza alla moderazione prosegua con conseguente propensione a confermare livelli di consumo al di sotto di quelli pre-pandemia;
- edilizia: nonostante il sostegno agli investimenti che saranno forniti dai fondi PNRR, questo settore driver subirà un notevole rallentamento dovuto al calo della componente residenziale in quanto è scaduto l'incentivo Superbonus per le ristrutturazioni degli edifici;
- deficit fiscale: la tendenza al miglioramento delle entrate fiscali contribuirà a riportare il rapporto tra disavanzo e PIL al di sotto del 3% e a chiudere la procedura per i disavanzi eccessivi che il Governo prevede per il 2026;
- debito pubblico: il rapporto debito pubblico-PIL dovrebbe aumentare a partire dal 2024 (dopo 3 anni di forti flessioni), a causa della perdita di entrate legate all'incentivo Superbonus.

1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2025

Le dinamiche per la Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Nei primi mesi del 2024, il sistema economico dell'area Romagna Forlì-Cesena e Rimini ha fatto rilevare numerosi indicatori in terreno negativo ed è stato caratterizzato dai seguenti trend:

- sostanziale stabilità delle imprese attive e lieve aumento delle localizzazioni
- livelli che si confermano comunque elevati di imprenditorialità
- crescita del tasso di occupazione
- calo del tasso di disoccupazione ma incremento delle ore autorizzate di Cassa integrazione
- calo della produzione industriale
- calo delle esportazioni
- aumento delle presenze turistiche

Le previsioni Prometeia per il 2024 (edizione di luglio ultime disponibili) indicano però nel corso dell'anno un andamento in recupero del valore aggiunto che dovrebbe attestarsi intorno all'1,5% (+1,5% anche per Emilia-Romagna, +1,2% per l'Italia).

OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE

Principali indicatori

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Popolazione residente	393.065	340.142	733.207	abitanti	31/12/2023
Popolazione residente	+0,4%	+0,4%	+0,4%	var. %	31/12/2023 su 31/12/2022
Stranieri residenti	11,4	11,1	11,2	Inc. %	31/12/2023
Imprese attive	35.614	34.741	70.355	imprese	31/08/2024
Imprese attive	-0,2%	+0,1%	-0,0%	var. %	31/08/2024 su 31/08/2023
Valore Aggiunto 2023 a prezzi reali (previsioni)	+0,5%	+0,7%	+0,6%	var. %	2023 su 2022
Valore Aggiunto 2024 a prezzi reali (previsioni)	+1,5%	+1,4%	+1,5%	var. %	2024 su 2023
Export	-0,8%	-0,0%	-0,5%	var. %	gen-giu 2024 su gen-giu 2023
Produzione Lorda Vendibile Agricola (PLV)	-16,1%	-13,1%	----	var. %	31/12/2023 su 31/12/2022
Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)	-3,0%	-15,6%	-7,6%	Var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Produzione industriale (da 1 a 500 addetti)	-2,9%	-6,3%	-4,1%	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Volume d'affari Costruzioni	+5,6	-0,2%	+2,9%	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Vendite nel Commercio al dettaglio	-0,4	-1,0%	-0,7%	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Volume d'affari Alloggio e Ristorazione	+3,9%	+1,6%	+2,3%	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Depositi presso le banche	+2,8%	-1,0%	----	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Prestiti bancari totali	-4,8%	-1,5%	----	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Prestiti alle imprese	-7,1%	-1,8%	----	var. %	2°t.2024 su 2°t.2023
Sofferenze / Prestiti totali	1,2%	1,4%	1,3%	Inc. %	1° t. 2024

1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2025

Indicatore	Forli-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Presenze turistiche	+3,2%	+3,3%	+3,2% var. %		gen-lug 2024 su gen-lug 2023
Tasso di occupazione 15-64 anni	70,3%	65,2%	67,7% inc. % ^(a)		Anno 2023
Tasso di disoccupazione 15-74 anni	5,2%	7,4%	6,2% inc. % ^(b)		Anno 2023
Cassa integrazione totale	1.796.940	4.308.751	6.105.691 ore autorizzate		gen-lug 2024 su gen-lug 2023
Cassa integrazione totale	+9,7%	+72,4%	+47,6% var. %		gen-lug 2024 su gen-lug 2023

(a) occupati 15-64 / pop. 15-64 – (b) persone in cerca di occupazione 15-74 / forze di lavoro
 Fonte: Osservatorio Economico della Camera di commercio (aggiornato al 1° ottobre 2024)

Per ulteriori approfondimenti si fa rimando ai contenuti articolati e dettagliati predisposti e resi disponibili dall'Osservatorio Economico e Sociale della Camera di commercio.

2. Strategie 2025/2027

2.1. Mission e Vision

Mission	Vision
Esserci e fare impresa, per lo sviluppo della Romagna	Conoscenza, ricerca e innovazione per promuovere il cambiamento

2.2. Ambiti strategici di competitività e Linee strategiche

Competitività del Territorio	Competitività delle Imprese	Competitività dell'Ente
<p>Informazione economica e sociale</p> <p>Infrastrutture</p> <p>Innovazione</p> <p>Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale</p> <p>Attrattività del territorio, turismo e cultura</p> <p>Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement</p>	<p>Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</p> <p>Legalità e trasparenza nell'economia</p> <p>Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica</p> <p>Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa</p> <p>Nascita e sviluppo di Startup e PMI</p> <p>Internazionalizzazione</p>	<p>Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE</p> <p>E-government, dematerializzazione e digitalizzazione</p> <p>Trasparenza e integrità</p>

2. Strategie 2025/2027

2.3. Mappa strategica

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO (peso 35%)									
1A Informazione economica e sociale									
1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale									
			Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
			Attività di ulteriore sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici	Attività realizzate	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
			Sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
1B Infrastrutture									
1B1 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 e azioni specifiche anche di area vasta									
			Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	60	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su “big data, intelligenza artificiale e quantum computing”	Iniziative partecipate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
1C Innovazione									
1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa									
			Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4	>= 4	>= 4
1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale									
			Realizzazione di azioni di miglioramento dell'assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
			Accessibilità al front-office	Misure organizzative adottate	34	N.	>= 1	>= 1	>= 1
1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale									
1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)									
			Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	33	N.	>= 10	>= 10	>= 10
			Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5

2. Strategie 2025/2027

Ambiti strategici
Linee strategiche
Obiettivi strategici

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	34	N.	>= 3	>= 3	>= 4
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1	0				

1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziativa di supporto alle imprese per adempimenti ambientali	Azioni/iniziativa intraprese	30	N.	>= 2	>= 2	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire l'innovazione responsabile e l'Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere	Iniziativa avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

Organizzazione eventi pubblici "Romagna: Generazioni al lavoro"	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (peso 35%)

2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione

Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	0				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera	0				
Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	%	>= 41%	>= 42%	>= 43%
Grado di rilascio di strumenti digitali	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	N.	>= 5,3	>= 5,4	>= 5,5

2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

2. Strategie 2025/2027

Ambiti strategici
Linee strategiche
Obiettivi strategici

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita dagli utenti dei servizi telematici anagrafici	Rilevazioni effettuate	15	N.	= 1	= 1	= 1
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	15	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale

Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale per la trasparenza e la semplificazione	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 1
---	-------------------	-----	----	------	------	------

2B Legalità e trasparenza nell'economia

2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza

Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma Camera Digitale	30	N.	= 3	= 3	= 3
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica

2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

Pubblicazione tipologie di controlli su attività economiche su Amministrazione trasparente e relativi aggiornamenti	Termine per completare l'attività a partire dalla pubblicazione dello schema tipo approvato dalla PCM (dal 1° gennaio per il 2026 e 2027)	25	Giorni	<= 150	<= 300	<= 180
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA	Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa

2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5)	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziative realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

2. Strategie 2025/2027

Ambiti strategici
Linee strategiche
Obiettivi strategici

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI						
2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo						
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2

2F Internazionalizzazione

2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale	Progetti realizzati/partecipati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Presidio di collaborazioni interistituzionali per favorire l'esportazione di merci	Iniziative presidiate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE (peso 30%)

3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 77%	>= 78%	>= 79%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione presso gli attori della governance regionale di azioni per la promozione della semplificazione	Azioni di coinvolgimento e promozione della semplificazione realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di strumenti di consultazione pubblica e di valutazione partecipativa	Azioni realizzate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3

3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

Struttura organizzativa dell'ente – adozione di adeguamenti	Adeguamenti predisposti	10	N.	>= 1	>= 1	/
Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	>= 0	>= 1	>= 0
Ricorso al capitale di credito	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0
Utilizzo avanzo patrimonializzato	Avanzo patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.000.000	<= 1.000.000	<= 1.000.000
Predisposizione e aggiornamento di un Piano di efficientamento energetico	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 0	>= 0
Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa	Modello e valutazione di fattibilità (2023), progettazione preliminare (2024), progettazione esecutiva e avvio interventi (2025 e 2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/

2. Strategie 2025/2027

Ambiti strategici
Linee strategiche
Obiettivi strategici

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione di un piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi necessari per migliorare accessibilità, sicurezza, ecc.	Report di rilevazione degli spazi (2025), valutazione e realizzazione degli interventi (2026 e 2027)	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali

Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare	0				
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 5	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -11	<= -11	<= -11
Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1	0				
Grado di presenza sui media	N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 70%	>= 71%	>= 72%

3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti

Tasso di sostituzione (unità)	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	33	%	>= 100,0%	>= 100,0%	>= 77,7%
Indice di struttura demografica del personale	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 17,3%	>= 14,1%	>= 11,9%
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N	0				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 37,5%	<= 37,6%	<= 38,0%

3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
Capacità di generare proventi aggiuntivi	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	25	%	>= 5%	>= 5%	>= 5%

2. Strategie 2025/2027

Ambiti strategici
Linee strategiche
Obiettivi strategici

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità

Effettuazione di monitoraggio e revisione del Piano triennale per la Transizione Digitale	Monitoraggi effettuati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Sperimentazione strumenti innovativi nella gestione di servizi interni e relativo monitoraggio	Strumenti sperimentati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale e applicativi connessi	Interventi realizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

3C Trasparenza e integrità

3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

2. Strategie 2025/2027

2.4. Obiettivi strategici comuni di Sistema

Riepilogo

1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)
2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerale
3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

Schede di dettaglio

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
Obiettivo strategico	1D1	OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese ¹	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	33	N.	>= 10	>= 10	>= 10
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate ²	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green ³	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	34	N.	>= 3	>= 3	>= 4

1 Baseline: 2023 → n. 18,15

2 Baseline: 2023 → n. 9

3 Baseline: 2023 → n. 0 (fonte Dintec)

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1	0 ^(a)				

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A1	OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	0 ^(a)				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera	0 ^(a)				
Grado di adesione al cassetto digitale ⁴	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	%	>= 41%	>= 42%	>= 43%
Grado di rilascio di strumenti digitali ⁵	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale ^(b) dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	N.	>= 5,3	>= 5,4	>= 5,5

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Primo rilascio + rinnovo

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A3	OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese ⁶	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare ^(a)	0 ^(b)				

4 Baseline: 2021 → 27,54%; 2022 → 39,48%; 2023 → 51,88%

5 Baseline: 2020 → n. 5,48; 2021 → n. 4,47; 2022 → n. 6,52; 2023 → n. 6,64

6 Baseline: 2020 → gg 5,20; 2021 → gg 4,40; 2022 → gg 4,81; 2023 → gg 2,29

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N ⁷	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 5	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) ⁸	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -11	<= -11	<= -11
Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi ^{(c)9}	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1	0 ^(d)				
Grado di presenza sui media ¹⁰	N. uscite sui media anno N ¹¹ / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 70%	>= 71%	>= 72%

(a) per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247

(b) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(c) I bandi della Camera rispondono a finalità diverse e sostengono tipologie di investimenti/spese aziendali di differente natura e complessità di analisi. Per le tipologie di maggiore complessità i rispettivi bandi prevedono già tempi più lunghi per l'attività istruttoria post-rendicontazione. L'indicatore somma indifferentemente interventi finanziari di natura e tempistiche diverse, pertanto nella valorizzazione del target si è data la preferenza a istruttorie con tempistiche più lunghe.

(d) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A4	OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di sostituzione (unità) ¹²	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	33	%	>= 100,0%	>= 100,0%	>= 77,7%
Indice di struttura demografica del personale ¹³	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 17,3%	>= 14,1%	>= 11,9%

- 7 Baseline: 2020 → gg 4; 2021 → gg 6; 2022 → gg 3,97; 2023 → gg 2,42
8 Baseline: 2020 → gg -12,07; 2021 → gg -13,67; 2022 → gg -15,48; 2023 → gg -14,99
9 Baseline: 2023 → gg 20,23
10 Baseline: 2023 → 79,98%
11 Baseline: 2021 → n. 933; 2022 → n. 864; 2023 → n. 691
12 Baseline: 2020 → 0,00%; 2021 → 22,22%; 2022 → 26,67%; 2023 → 33,33%
13 Baseline: 2020 → 34,57%; 2021 → 28,57%; 2022 → 28,05%; 2023 → 19,77%

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	$N. \text{ ingressi selezionati in base al modello «per competenze»} / N. \text{ ingressi totali nell'anno } N$	0 ^(a)				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi) ¹⁴	Numero di risorse (esprese in FTE integrato ^(b)) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (esprese in FTE integrato ^(b)) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 37,5%	<= 37,6%	<= 38,0%

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A5	OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Indice equilibrio strutturale ¹⁵	$(\text{Proventi strutturali}^{(a)} - \text{Oneri strutturali}^{(b)}) / \text{Proventi strutturali}^{(a)}$	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
Indice di struttura primario ^{(c) 16}	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
Capacità di generare proventi aggiuntivi ¹⁷	$(\text{Proventi correnti} - \text{Proventi da diritto annuale} - \text{Proventi da Diritti di segreteria} - \text{Proventi da Fondo perequativo})^{(d)} / \text{Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)}$	25	%	>= 5%	>= 5%	>= 5%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici ¹⁸	$\text{Interventi economici per impresa}^{(e)} \text{ anno } N / \text{Media Interventi economici per impresa anni } N-1_N-3$	25	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

(a) Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

(b) Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

(c) Il target, definito per il triennio, in questo momento è in linea con la serie storica, ma potrebbe essere influenzato in modo significativo da decisioni strategiche assunte a breve sul Piano degli investimenti da parte degli Organi camerali che avranno impatto nel medio periodo su questo indice.

(d) Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA)

(e) Imprese = imprese attive al 31/12 dell'anno N = 2020 → n. 88.008; 2021 → n. 89.398; 2022 → n. 90.327; 2023 → n. 88.978

14 Baseline: 2020 → 33,41%; 2021 → 31,89%; 2022 → 34,03%; 2023 → 32,81%

15 Baseline: 2020 → 14,76%; 2021 → 16,21%; 2022 → 15,43%; 2023 → 29,30%

16 Baseline: 2020 → 125,02%; 2021 → 126,82%; 2022 → 124,88%; 2023 → 125,42%

17 Baseline: 2020 → 5,76%; 2021 → 29,04%; 2022 → 6,06%; 2023 → 13,66%

18 Baseline: 2020 → 141,88%; 2021 → 190,72%; 2022 → 76,50%; 2023 → 134,03%

2. Strategie 2025/2027

2.5. Obiettivi strategici specifici di Ente

Riepilogo

1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

1A Informazione economica e sociale

1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale

1B Infrastrutture

1B1 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 e azioni specifiche anche di area vasta

1C Innovazione

1C1 CISE - Promuovere e abilitare l’innovazione aperta, responsabile, trasformativa

1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

1D2 Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale

2B Legalità e trasparenza nell’economia

2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell’economia e della sicurezza

2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica

2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d’impresa

2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l’utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d’impresa

2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI

2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d’impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo

2F Internazionalizzazione

2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

3 COMPETITIVITÀ DELL’ENTE

3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

2. Strategie 2025/2027

3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità

3C Trasparenza e integrità

3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

Schede di dettaglio

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel contesto attuale i dati sono "materie prime strategiche" e l'informazione economica e sociale è diventata un fattore di competitività fondamentale da valorizzare in un'ottica di osservazione delle dinamiche sempre più tempestiva, previsionale e predittiva.

La Camera proseguirà quindi in questa direzione il lavoro che la qualifica come punto di riferimento riconosciuto e accreditato per l'analisi territoriale puntando alla valorizzazione delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale per lo sviluppo di metodologie e strumenti in ottica "Data-driven" finalizzati alla "Data strategy" anche attraverso il coinvolgimento di attori e referenti tecnici specializzati e lo sviluppo di una rete di relazioni articolata e qualificata.

Oltre al presidio della piena funzionalità e alle attività di ulteriore sviluppo di strumenti già realizzati (dashboard), particolare impegno sarà riservato allo sviluppo di strumenti innovativi per l'integrazione nell'analisi di "dati e parole" (analisi semantica) e in relazione a sperimentazioni su specifici settori e realtà territoriali (ad esempio: Data-platform turismo su realtà riminese).

L'articolata attività di Osservatorio economico del territorio sarà inoltre sempre più orientata allo sviluppo di ambiti di analisi anche di interesse sociale puntando a misurare non solo la "ricchezza" ma soprattutto il "benessere equo e sostenibile" e quindi a supportare dal punto di vista informativo e strategico processi di vero sviluppo.

Più in generale, l'ottica "Data-driven" pervaderà tutte le dimensioni strategiche della Camera, a partire dalla valorizzazione della funzione di Informazione economica e sociale unita a quella di Controllo di gestione, e assumerà un ruolo sempre più cruciale nel supportare i processi di governance e di pianificazione strategica per contribuire ad accompagnare il Territorio, le Imprese e l'Ente nella complessità dello scenario attuale attraverso la leva strategica dell'innovazione per migliorarne resilienza, reattività e competitività.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini ¹⁹ con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Attività di ulteriore sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici ²⁰	Attività realizzate	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2

19 Baseline: 2020 → n. 6; 2021 → n. 4; 2022 → n. 3; 2023 → n. 3

20 Baseline: 2023 → n. 3

2. Strategie 2025/2027

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1B	Infrastrutture
Obiettivo strategico	1B1	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 e azioni specifiche anche di area vasta
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
Programma (DM 27/03/2013)	002 – Indirizzo politico	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel periodo di riferimento la Camera continuerà a valorizzare la propria partecipazione in società commerciali, consorzi, associazioni che rappresentino strumenti strategici per contribuire a migliorare l'infrastrutturazione necessaria allo sviluppo, alla attrattività e competitività del sistema imprenditoriale e territoriale.

Il portafoglio di partecipazioni detenuto dall'Ente sarà quindi oggetto di una serie di azioni mirate ad un'ottimale compliance alla normativa e anche a rendere disponibili nel modo più efficace possibile tutte le informazioni necessarie alle scelte strategiche che si rendono necessarie.

La normativa vigente, anche in relazione agli adempimenti richiesti in materia di anticorruzione e trasparenza, prevede infatti la pubblicazione, su piattaforme online esterne (Ministero dell'Economia e delle Finanze in particolare) e sul sito istituzionale, di una consistente mole di dati relativi alle partecipazioni dell'Ente. Inoltre, le sempre più ridotte risorse pubbliche e le disposizioni legislative che pongono in capo anche alle Camere di commercio obblighi di contenimento della spesa, rendono necessario garantire agli organi di governo la piena visibilità e consapevolezza circa gli investimenti compiuti per la massima ottimizzazione delle risorse. Sempre in tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) e una serie di direttive e orientamenti hanno disposto poi una serie 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 le partecipazioni ritenute necessarie, il conseguimento di obiettivi di maggiore efficienza ed economicità.

In quest'ottica è necessario rendere disponibile, alla Dirigenza e alla Giunta camerali, uno strumento di pianificazione che consenta un efficace controllo delle partecipazioni detenute e una più agevole valutazione, unitamente ad altri indicatori, della loro valenza strategica e, conseguentemente, che permetta la migliore verifica circa le scelte compiute in relazione alla strategicità degli investimenti e dei relativi adempimenti.

Sempre in tema di infrastrutture, la Camera adotterà poi un approccio strategico di area vasta, in grado di superare le peculiarità provinciali e locali, valorizzando l'apporto e il confronto con le Associazioni di categoria e la collaborazione con gli enti pubblici di riferimento.

Particolare attenzione verrà riservata agli interventi di messa in sicurezza dal punto di vista idrogeologico e dei collegamenti viari nelle vallate e nei comuni collinari/montani e loro frazioni, al fine di garantire a tutto il territorio piena funzionalità delle vie di comunicazione. Analogamente saranno presidiate le grandi vie di comunicazione, in grado di interconnettere imprese e cittadini ai grandi punti intermodali della regione e del Paese.

Anche per il mondo della ricerca e delle tecnologie ad alte prestazioni, verrà favorito il trasferimento tecnologico alle imprese attraverso la partecipazione allo sviluppo di infrastrutture strategiche che svolgano la funzione di "ponte" tra il sistema imprenditoriale e territoriale e quello della ricerca con focus su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing" in particolare. Rispetto a queste opportunità di grande rilevanza strategica la Camera intende contribuire a sviluppare connessioni e collegamenti tra il mondo della ricerca e le aziende per fare del nostro territorio un ecosistema altamente innovativo e di avanguardia a livello nazionale nella realizzazione di progetti con forte impatto positivo sull'economia e quindi su tutto il sistema territoriale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate ²¹	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	60	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing" ²²	Iniziativa partecipate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1C	Innovazione
Obiettivo strategico	1C1	CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"	

21 Baseline: 2020 → n. 1; 2021 → n. 2; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1

22 Baseline: 2023 → n. 4

2. Strategie 2025/2027

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE

Risultato strategico atteso

Il modello di innovazione promosso dalla Camera di commercio della Romagna è un modello aperto, responsabile, trasformativo.

Elemento abilitante è l’attivazione di relazioni collaborative tra imprese, ricerca, istituzioni, società civile per una governance condivisa dei percorsi di innovazione, tramite la condivisione dei dati per l’analisi delle sfide, la co-creazione delle soluzioni, la costituzione di community di interessi e di pratiche.

Al servizio del modello, l’Azienda speciale CISE mette competenze interne di gestione dei processi di innovazione, tecniche IT e di gestione della responsabilità sociale delle organizzazioni, oltre al proprio network di relazioni con players dell’innovazione e stakeholders del territorio.

In particolare, l’obiettivo strategico è potenziare la progettualità della Camera di commercio, con ruolo sia propositivo che di “messa a terra”, come parte attiva (di coordinamento e tecnica) dei team trasversali che rappresentano lo strumento organizzativo per l’innovazione della Camera. Il fil rouge delle progettualità è costituito dalla dimensione digitale e da quella della sostenibilità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4	>= 4	>= 4

Ambito strategico 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Linea strategica 1C Innovazione

Obiettivo strategico 1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

Anni di riferimento 2025-2026-2027

Modalità di realizzazione Intervento diretto e tramite l’Azienda speciale CISE

Missione (DM 27/03/2013) 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza
Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE

Risultato strategico atteso

La Camera intende proseguire e implementare i progetti avviati per innovare i canali di supporto e di primo orientamento della propria utenza sfruttando le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dalla IA. In particolare, nel corso del 2024 è stato messo a disposizione un nuovo assistente virtuale (LIA) in grado di agevolare l’accesso ai servizi camerali. Nel corso del triennio verranno previsti miglioramenti continui, di tipo incrementale, sulla base dei feedback ricevuti dal sistema di back-office, per aumentare il livello di efficacia delle risposte fornite sulla base delle esigenze informative che emergeranno, nonché aggiornamenti che si renderanno necessari per rendere i contenuti delle risposte sempre attuali e in linea con la normativa vigente.

Nel corso del 2025, inoltre, verrà avviato un progetto per semplificare/automatizzare la predisposizione di documentazione necessaria a presentare istanze/denunce rivolte alla Camera di commercio della Romagna, sempre facendo leva sul digitale, nonché per garantire l’accessibilità della modulistica predisposta dall’Ente e messa a disposizione dell’utenza sul sito istituzionale.

Infine, verranno adottate delle misure organizzative interne per assicurare la piena accessibilità ai servizi erogati dal front-office della Camera nei confronti degli ultra sessantacinquenni e dei soggetti con disabilità certificata, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Sulle diverse possibilità di accesso ai servizi camerali verrà data adeguata pubblicità con apposite azioni informative.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di azioni di miglioramento dell’assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Accessibilità al front-office	Misure organizzative adottate	34	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Linea strategica 1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

Obiettivo strategico 1D2 Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

Anni di riferimento 2025-2026-2027

Modalità di realizzazione Intervento diretto

Missione (DM 27/03/2013) 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

2. Strategie 2025/2027

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza

Risultato strategico atteso

Le tecnologie digitali possono essere dei potenti acceleratori non solo della Industry 4.0, che racchiude l’ecosistema della trasformazione digitale per le imprese, ma anche di processi di transizione verso modelli di business innovativi, equi e sostenibili.

L’Ente si propone pertanto di accompagnare le imprese verso il cambiamento facendo leva sulla “doppia transizione”, con azioni di diffusione della cultura d’impresa centrate su tecnologie e sostenibilità, di sviluppo di competenze manageriali innovative, di partecipazione a sistemi aperti di condivisione e collaborazione, con l’attenzione a modelli di innovazione in grado di fare sintesi fra crescita economica e coesione sociale.

Le funzioni svolte dal Punto Impresa Digitale si integreranno e completeranno con la partecipazione ai network e reti, locali e nazionali, impegnate su temi di HPC, Big Data e Cloud Computing, Applied AI e tecnologie abilitanti Industria 4.0, anche attraverso la collaborazione con DIH e CC e il sostegno a IFAB.

Grazie alla partecipazione ai progetti di sistema saranno inoltre attivati interventi finanziari finalizzati ad affiancare il sistema imprenditoriale verso progetti di digitalizzazione e modelli di business sostenibili e inclusivi.

La Camera, inoltre, sarà impegnata nella diffusione dell’identità digitale (dal 2024 anche lo SPID Livello 2), nonché degli altri servizi digitali per l’imprenditore e il cittadino, per permettere il pieno esercizio della cittadinanza digitale e l’accesso alle piattaforme, ai servizi e agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione. Detti servizi saranno sicuramente interessati da importanti novità, in primis quella prevista a livello comunitario, con l’introduzione dell’ID-Wallet. La multicanalità nell’accesso continuerà ad essere una priorità come principale strumento per fruire dei servizi innovativi per l’utenza che vorrà avvalersi di detta facoltà, per velocizzare il rilascio di dispositivi e aumentare la capacità produttiva dell’Ente.

Per favorire trasparenza e semplificazione amministrativa, proseguirà la promozione dell’utilizzo dell’app Impresa Italia, per l’accesso gratuito e immediato da parte dell’imprenditore da qualunque dispositivo mobile, ovunque ci si trovi, dei documenti e delle informazioni rilevanti per la sua attività.

A partire da dicembre 2024 fino a febbraio 2026 la Camera di commercio è, inoltre, chiamata a svolgere una onerosa e impegnativa attività di supporto alle imprese nel processo di digitalizzazione della tracciabilità dei rifiuti, con la graduale entrata a regime del RENTRI. Le localizzazioni di impresa direttamente interessate sono poco meno di 5.000 e la Camera curerà la vidimazione di registri carico scarico e dei formulari, secondo la nuova modulistica che entrerà in vigore, fino a quando questi non diventeranno completamente digitalizzati. Si tratta di volumi di documenti molto importanti che richiedono una riorganizzazione e un potenziamento dei Servizi polifunzionali di front-office e delle aperture straordinarie degli sportelli fisici su tutte le sedi camerale, soprattutto nei primi due mesi del 2025 e in occasione del termine per l’iscrizione al RENTRI da parte delle altre 2 fasce di imprese interessate. Infine, per agevolare le proprie imprese nell’assolvimento degli adempimenti di legge in materia ambientale, la Camera organizzerà iniziative su particolari tematiche di interesse e attualità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale ²³	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali ²⁴	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	>= 2	>= 2	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire l’innovazione responsabile e l’Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1E	Attrattività del territorio, turismo e cultura
Obiettivo strategico	1E1	Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 - “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 - “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Lo scenario attuale restituisce un quadro del comparto turistico romagnolo alla ricerca di un proprio riposizionamento competitivo per rispondere ad una concorrenza pressante e al bisogno di riqualificazione dell’intera filiera. La risposta va ricercata in una cornice sistemica che, a diversi livelli, coinvolga policy maker e operatori in processi di open-governance e di open-innovation allineati su strategie di intervento guidati da modelli di analisi innovativi basati sull’utilizzo dei dati.

23 Baseline: 2023 → n. 2

24 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1

2. Strategie 2025/2027

Attraverso le iniziative collegate al progetto di sistema nazionale e alla co-progettazione con i principali stakeholder del territorio la Camera intende favorire la costruzione di nuovi percorsi di destination management finalizzati a caratterizzare la destinazione romagnola come meta turistica sicura, organizzata, sostenibile, capace di offrire nuovi e innovativi prodotti turistici, non solo nelle zone costiere, ma anche nelle vallate e nell'entroterra in generale.

Le priorità di intervento saranno pertanto rivolte a:

- potenziare degli strumenti e delle attività per rendere maggiormente significativa e utile per i decision maker l'osservazione economica dei fenomeni turistici attraverso modelli innovativi e avanzati;
- valorizzazione del brand identitario e delle eccellenze della Destinazione Turistica Romagna;
- promozione della innovazione e della qualificazione delle imprese turistiche, culturali e creative, dell'intera filiera turistica e delle professionalità connesse, attraverso nuovi modelli di business fondati sulla rete, la sostenibilità, l'inclusione e l'innovazione e sostenendo percorsi di riqualificazione e/o di efficientamento energetico, anche fondati sul digitale;
- sostegno ad iniziative locali di animazione territoriale, con particolare attenzione alle aree più fragili, facendo leva su prodotti culturali, turismo slow, arte, natura, tradizioni ed eccellenze enogastronomiche e artigianali;
- realizzazione di azioni in co-progettazione e/o in partecipazione con soggetti terzi ideate nell'interesse generale del sistema socio-economico locale.

Per il raggiungimento delle predette finalità, la Camera potrà avvalersi anche, per la promozione turistica e la promo-commercializzazione turistica, delle competenze presenti presso Visit Romagna e APT Servizi.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere ²⁵	Iniziative avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1F	Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
Obiettivo strategico	1F1	Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'Ente intende sviluppare un ecosistema territoriale sui temi della formazione, dell'orientamento e del placement coinvolgendo i numerosi interlocutori istituzionali ed economici, pubblici e privati, impegnati nella transizione dalla scuola al lavoro.

In questo senso assume importanza strategica l'organizzazione di eventi denominati “Romagna: generazioni al lavoro” come occasione di riflessione e confronto sulle dinamiche del lavoro, sulle competenze oggi richieste ai lavoratori, in uno scambio reciproco tra sistema imprenditoriale e i diversi attori della filiera dell'istruzione e della formazione del territorio.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del PNRR e del sistema camerale, la Camera accompagnerà imprese e lavoratori nei processi di crescita delle competenze, di adozione di nuovi modelli di gestione del capitale umano e nelle transizioni occupazionali con strumenti di conoscenza, di contatto e di confronto.

I macro ambiti di intervento che si intende presidiare, compatibilmente con le risorse finanziarie e umane disponibili, e in linea con gli indirizzi di sistema nazionale e regionale, verteranno su:

- la rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese con il Sistema Excelsior e gli open data del sistema camerale;
- la realizzazione di progetti di orientamento al lavoro e alle professioni e di educazione all'imprenditorialità rivolti a studenti, docenti e famiglie;
- la formazione esperienziale nei contesti educativi per l'acquisizione nei giovani di mindset imprenditivi e imprenditoriali;
- la co-progettazione con le istituzioni educative di PCTO, di esperienze formative in situazione e la realizzazione di interventi di orientamento;
- le azioni integrate per il radicamento dell'offerta terziaria dell'istruzione tecnologica superiore;
- il supporto al placement e al matching tra domanda e offerta di tirocini, di PCTO e di lavoro;
- la diffusione di nuovi sistemi di certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali.

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Organizzazione eventi pubblici "Romagna: Generazioni al lavoro"	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement ²⁶	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento ²⁷	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – "Regolazione dei mercati"	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'azione camerale in questo ambito sarà improntata a rendere la banca dati del Registro delle imprese un efficace strumento di pubblicità legale per le imprese e di semplificazione nella nascita e nell'esercizio dell'attività d'impresa, grazie anche alla telematica nonché al ricorso a sistemi di controllo automatizzati e, laddove possibile, ex post. Il tutto al fine di garantire tempestività, completezza e affidabilità dei dati e delle informazioni pubblicate, trasparenza del mercato ed efficienza nel funzionamento dell'Ufficio.

Proseguiranno, inoltre, le azioni per facilitare l'interazione con l'utenza per il corretto assolvimento degli adempimenti burocratici nei confronti del Registro delle imprese e nel REA, nonché con riferimento alla normativa sulle attività economiche. In particolare, verrà presidiato costantemente il principale strumento di assistenza qualificata, svincolato da specifiche pratiche istruttorie, ovvero il "Contatta Registro Imprese" e saranno curati lo sviluppo e l'aggiornamento della manualistica disponibile. Per un'assistenza di primo livello, poi, saranno implementati e revisionati i contenuti informativi che verranno erogati attraverso il nuovo Chatbot camerale e che saranno oggetto di apposite FAQ.

Per quanto attiene al monitoraggio della relazione con l'utenza, si intende realizzare anche una specifica indagine per la rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita in merito ai servizi forniti dall'Ente camerale con specifico riferimento al Registro delle imprese, al REA e alle attività regolamentate, per programmare nuovi interventi di miglioramento. Particolare attenzione, sarà, quindi, dedicata alla qualità dei dati e dei documenti presenti nella banca dati del Registro delle imprese, attraverso progetti e programmi di controllo e di iscrizione del domicilio digitale e di cancellazione, anche massiva, alle condizioni e con le modalità previste dalla legge e declinate dalla Camera attraverso appositi disciplinari/direttive interne, eventualmente condivise con il Tribunale.

Con particolare riferimento alle informazioni presenti nel Repertorio Economico Amministrativo e alla tenuta degli altri registri, albi, ruoli ed elenchi, l'azione di verifica si focalizzerà in modo prioritario nei seguenti ambiti:

- revisione della disciplina della tenuta del ruolo periti ed esperti;
- revisione del regolamento per l'effettuazione dell'esame mediatori con l'introduzione di clausole a tutela delle persone fragili e over sessantacinquenni;
- verifica dinamica nei confronti dei soggetti che svolgono attività ausiliarie del commercio;
- effettuazione di un piano di controllo delle Dichiarazioni di conformità emesse dalle imprese installatrici di impianti.

Sempre in tema di controlli, l'Ente verificherà il puntuale assolvimento degli adempimenti burocratici, applicando, laddove necessario, le sanzioni amministrative previste dalla legge.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci ²⁸	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita dagli utenti dei servizi telematici anagrafici	Rilevazioni effettuate	15	N.	= 1	= 1	= 1

26 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%; 2023 → 100%

27 Baseline: 2021 → n. 5; 2022 → n. 5; 2023 → n. 5

28 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%; 2023 → 100%

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	15	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A3	Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Una delle più importanti sfide della Pubblica Amministrazione per semplificare l'avvio d'impresa è rappresentata dall'introduzione del SSU che porterà ad una profonda trasformazione dei SUAP, facendo leva sulla completa digitalizzazione dei procedimenti, nonché sulla loro standardizzazione, sulla interoperabilità e la condivisione delle informazioni per il tramite della PDND.

L'obiettivo è quello di automatizzare tutte le fasi e i processi di front-office per il ricevimento delle pratiche e assicurare all'utente una risposta telematica unica e tempestiva per conto di tutti gli uffici comunali e le altre pubbliche amministrazioni coinvolte. In questa transizione è centrale il ruolo del sistema camerale e, in particolare, del Registro delle imprese e del REA nel cui ambito trova collocazione il fascicolo informatico d'impresa.

Dopo un iter complesso, lo scorso 26 luglio, Unioncamere, per conto delle Camere di commercio, ha reso nota sul portale impresainungiorno.gov.it l'operatività del Catalogo; da tale data partono i dodici mesi previsti per dotarsi di strumenti informatici conformi alle sue specifiche tecniche necessarie per accreditare uno sportello digitale SUAP. La Camera della Romagna proseguirà l'azione avviata nel corso del 2024 per informare e sensibilizzare gli enti pubblici interessati e per accompagnarli in modo consapevole verso questo cambiamento, per fare conoscere gli output del progetto e gli strumenti messi a disposizione gratuitamente dal sistema camerale per gli enti terzi, affinché la riforma venga attuata nei tempi previsti.

Fino alla piena entrata a regime, si renderà necessario garantire continuità nella funzionalità dei SUAP che si sono affidati alle soluzioni tecnologiche fornite dal sistema camerale elaborando e attuando una nuova formula convenzionale con gli enti interessati.

La Camera, inoltre, introdurrà ogni azione utile a favorire la semplificazione amministrativa, il principio di “Once Only”, anche attraverso la valorizzazione del fascicolo informatico d'impresa, sia verso le imprese sia verso le altre pubbliche amministrazioni.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale per la trasparenza e la semplificazione	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Per potere contrastare efficacemente i fenomeni di illegalità e le infiltrazioni della criminalità nel tessuto economico è imprescindibile fare rete con le altre istituzioni del territorio. Per tale motivo l'Ente assicurerà il proprio contributo nei vari tavoli, network e progetti locali attivi in materia, anche in attuazione di accordi e protocolli, e continuerà a supportare le Forze dell'Ordine, con la condivisione delle proprie banche dati, nonché partecipando e coordinandosi con loro nello svolgimento delle azioni di vigilanza e controllo.

2. Strategie 2025/2027

Particolare attenzione verrà, altresì, dedicata ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e della lotta al terrorismo e al riciclaggio del denaro proveniente da proventi illeciti.

Sul fronte dei servizi di regolazione del mercato, la Camera proseguirà la propria attività di implementazione delle azioni per garantire la loro efficacia e utilità e maggiori opportunità di accesso, anche attraverso la multicanalità.

La Camera, inoltre, continuerà a fornire un'assistenza qualificata, personalizzata e capillare per promuovere e tutelare la proprietà industriale, anche come strumento per proteggere i sistemi di IA e i risultati prodotti da detti sistemi. Intende poi potenziare le proprie azioni di supporto, compatibilmente con le risorse disponibili ed eventualmente avvalendosi anche di professionalità specialistiche esterne, attraverso iniziative che mirano a diffondere la cultura brevettuale, quali, ad esempio, la pubblicazione di documenti informativi oppure la realizzazione di campagne di comunicazione su temi specifici.

Per quanto attiene alla pubblicazione dell'elenco ufficiale dei protesti per mancato pagamento di cambiali, di vaglia e di assegni, si punterà sempre sulla tempestività della gestione delle fasi di iscrizione e cancellazione delle informazioni che transitano in questo elenco, per massimizzare l'efficacia delle pubblicazioni, a tutto vantaggio di coloro che hanno titolo per essere cancellati. I tempi medi di conclusione dei procedimenti di cancellazione su istanza verranno monitorati periodicamente.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità ²⁹	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato ³⁰	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma Camera Digitale	30	N.	= 3	= 3	= 3
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti ³¹	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
Obiettivo strategico	2C1	Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Il D.Lgs. n. 103/2024, di recente emanazione, impone alla PA trasparenza sia con riferimento agli adempimenti amministrativi la cui violazione comporta sanzioni, sia in tema di controlli sulle attività economiche.

In particolare, viene previsto l'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale, nella sottosezione “Controlli sulle attività economiche” della sezione “Amministrazione trasparente”, dell'elenco degli obblighi e degli adempimenti oggetto di attività di controllo che gli operatori sono tenuti a rispettare nello svolgimento di attività economiche per ottemperare alle varie disposizioni normative. La norma, poi, prevede che la programmazione dei controlli avvenga con un approccio basato sul livello di rischio, nel rispetto dei principi della fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta della PA che programma e svolge i controlli, nonché dei principi di efficacia, efficienza e proporzionalità, tenendo conto delle informazioni già in possesso delle autorità competenti in modo da minimizzare le richieste documentali secondo il criterio del minimo sacrificio organizzativo per il soggetto controllato.

Nelle ispezioni è richiesto un preventivo coordinamento tra PPAA controllanti per evitare duplicazioni e sovrapposizioni. E in questo ambito, una volta a regime la norma, diventerà centrale il fascicolo informatico d'impresa che verrà alimentato, e consultato, dalle pubbliche autorità secondo le procedure che verranno definite da apposito decreto ministeriale.

Il decreto ad oggi in buona misura non è ancora operativo, ma vi sono disposizioni immediatamente applicabili, anche di non semplice interpretazione quando calate sulla effettiva attività di controllo di competenza camerale e, quindi, l'Ente è chiamato fin da subito a mettere in atto una serie di azioni per conformarsi, in ottica di gradualità e il più possibile in modo uniforme rispetto alle consorelle, a mano a mano che verranno emanate le varie disposizioni attuative.

Anche il procedimento sanzionatorio necessiterà di importanti correttivi soprattutto in fase ispettiva, a seguito della introduzione dell'istituto di diffida, laddove

29 Baseline: 2023 → n. 4

30 Baseline: 2023 → n. 1

31 Baseline: 2023 → n. 2

2. Strategie 2025/2027

applicabile.

Trattasi di programma strategicamente rilevante per l'Ente per l'impatto positivo che potrà avere sulle imprese, in termini di semplificazione amministrativa e trasparenza. Presenta notevoli elementi di complessità, in quanto il quadro normativo non è ancora chiaro né completo, ha portata pluriennale e trasversale a tutti i servizi anagrafici e di regolazione del mercato e richiederà anche il supporto dell'ufficio legale dell'Ente e auspicabilmente un coordinamento regionale/nazionale.

Nel triennio di riferimento, continuerà anche l'azione formativa rivolta agli operatori economici, ai consumatori e in generale nei confronti di tutti coloro che interagiscono con la Camera di commercio per questioni attinenti all'applicazione delle norme di metrologia legale e sulla sicurezza prodotti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Pubblicazione tipologie di controlli su attività economiche su Amministrazione trasparente e relativi aggiornamenti	Termine per completare l'attività a partire dalla pubblicazione dello schema tipo approvato dalla PCM (dal 1° gennaio per il 2026 e 2027)	25	Giorni	<= 150	<= 300	<= 180
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA	Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti ³²	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale ³³	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
Obiettivo strategico	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – "Regolazione dei mercati"	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nell'ambito dell'obiettivo strategico di favorire la diffusione degli strumenti di conciliazione e di risoluzione alternativa delle controversie, saranno svolte azioni finalizzate a promuovere il servizio di mediazione e di arbitrato amministrato. Al fine di rendere questo servizio sempre più conveniente, apprezzabile e facile da usare si lavorerà in particolare sulla formalizzazione di prassi su procedure, adempimenti che non trovano una puntuale disciplina nella normativa e nel regolamento di settore. Sarà inoltre curata l'attività informativa e formativa rivolta all'utenza, eventualmente anche attraverso attività di convegnistica e collaborazioni con altri enti o organismi, pubblici e privati, in modo da migliorare la conoscenza del servizio, anche in relazione al tema della composizione negoziata di impresa. L'insieme delle azioni saranno realizzate per mantenere alto il livello di soddisfazione dell'utenza in un'ottica di trasparenza nei confronti dell'utenza stessa.

Attenzione sarà dedicata, anche con iniziative mirate, all'importante tema della diffusione e dello sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5) ³⁴	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziative realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
--------------------------	---	-----------------------------

32 Baseline: 2020 → n. 1; 2021 → n. 1; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1

33 Baseline: 2023 → n. 3

34 Baseline: 2020 → 4,53; 2021 → 4,61; 2022 → 4,83; 2023 → 4,73

2. Strategie 2025/2027

Linea strategica	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
Obiettivo strategico	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

La Camera intende porre in essere una serie articolata di interventi per rendere il territorio un ecosistema attrattivo e accogliente per le nuove imprese e contestualmente dinamico e stimolante per quelle già esistenti. Si propone quindi di supportare iniziative di incubatori/acceleratori d'impresa, di partecipare a progetti di accompagnamento alla realizzazione di idee e di sviluppo delle competenze imprenditoriali in un'ottica di continuità aziendale e di crescita competitiva.

Le attività sono realizzate sia in partnership con istituzioni e associazioni del territorio, sia attraverso il proprio Sportello Nuove Imprese e uno specifico set di azioni dedicate alle start-up innovative che, anche con i nuovi spazi di co-working che saranno allestiti presso la sede istituzionale, si propongono di favorire contaminazioni tra giovani imprese e processi di innovazione aperta.

Una specifica attenzione viene riservata all'area della finanzia aziendale, leva strategica per la creazione d'impresa e per stimolare processi aziendali di crescita e innovazione. In particolare, si pone l'accento sulla diffusione della cultura finanziaria, non solo verso una maggiore consapevolezza degli strumenti tradizionali, ma anche per l'adozione di soluzioni e strumenti innovativi. La Camera si conferma inoltre come soggetto facilitatore nel dialogo impresa-sistema bancario, con i propri sportelli fisici, coi servizi per agevolare l'accesso delle micro imprese e delle PMI al credito garantito.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa ³⁵	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM ³⁶	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2F	Internazionalizzazione
Obiettivo strategico	2F1	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

La Camera intende potenziare il supporto alle PMI attraverso iniziative progettuali e servizi focalizzati sull'internazionalizzazione. La progettualità sarà orientata a incentivare l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, promuovendo lo sviluppo di competenze strategiche specifiche in un'ottica di ottimizzazione del percorso di internazionalizzazione. Grazie ai risultati dell'indagine rivolta al comparto manifatturiero sui fabbisogni in materia di internazionalizzazione, gli interventi che verranno messi in campo avranno un approccio tailor-made, in grado di rispondere alle specifiche esigenze delle aziende e del territorio. Un aspetto fondamentale delle iniziative della Camera sarà l'informazione e la formazione, che privilegerà contenuti legati a sostenibilità, compliance e innovazione; attraverso corsi e workshop, le imprese avranno l'opportunità di acquisire competenze indispensabili per affrontare le sfide del mercato globale e per allinearsi alle normative vigenti, garantendo al contempo pratiche sostenibili, innovative e performanti. In continuità con il passato, la Camera parteciperà a progetti di sistema, integrati anche a livello regionale. Verrà inoltre presidiato anche il supporto finanziario alle PMI con riferimento alle fiere internazionali, un intervento sempre molto apprezzato e atteso.

Sul versante della certificazione (Certificati di Origine e Carnet Ata) per le imprese la Camera assicurerà nelle procedure di rilascio tutte le azioni necessarie al mantenimento dell'accreditamento dell'Ente al Network ICC e all'utilizzo del marchio di qualità internazionale da parte delle imprese nei rapporti con le dogane

35 Baseline: 2023 → n. 2

36 Baseline: 2023 → n. 2

2. Strategie 2025/2027

e gli altri enti internazionali, secondo il manuale ICC/WCF.

Continuerà, altresì, a garantire la massima assistenza alle imprese che provvedono alla stampa in azienda, a chi è transitato ovvero transiterà al nuovo applicativo Commercio Estero e favorirà la transizione verso la completa dematerializzazione dei documenti, tenendo conto delle esigenze particolari richieste da determinati Paesi per agevolare il transito delle merci. Sempre per agevolare le imprese esportatrici nella predisposizione della documentazione a valere per l'estero, verranno intraprese iniziative info-formative, anche attraverso forme di collaborazione interistituzionale con l'Agenzia delle Dogane.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale ³⁷	Progetti realizzati/partecipati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Presidio di collaborazioni interistituzionali per favorire l'esportazione di merci	Iniziative presidiate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel triennio 2025-2027 la Camera proseguirà la valorizzazione delle funzioni di governance dell'Ente a partire da quelle di Pianificazione e Programmazione e di Controllo di gestione. In questo senso continuerà il processo di miglioramento del ciclo della performance con l'ulteriore implementazione di sistemi di “valutazione partecipativa” e con un orientamento ancora più forte alla qualità e all'innovazione. Le azioni saranno volte a valorizzare anche gli strumenti di controllo di gestione con l'elaborazione di Report mirati per supportare le azioni dell'Ente in un'ottica “data-strategy”. Nel complesso si punta quindi a mantenere, e ove possibile a migliorare, il già elevato livello complessivo di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente misurato da un punteggio rilevato dal check up annuale effettuato con il Tool validato da Unioncamere (strumento che analizza tutte le principali dimensioni e i principali strumenti e documenti di performance adottati dall'Ente in un'ottica di confronto temporale e di benchmarking con le camere italiane).

In relazione alla funzione “Affari generali” saranno promosse iniziative di livello strategico alto e trasversale sul tema cruciale di un progressivo superamento dell'impatto e degli effetti negativi della burocrazia verso una vera semplificazione per le imprese. Si tratta di un tema emerso da più parti nel corso della definizione del Programma pluriennale e che raccoglie le maggiori istanze attuali dei principali stakeholder. La Camera lavorerà quindi per promuovere a livello regionale un “patto” tra Camere di commercio e Regione per realizzare un sistema più efficiente e snello in grado di migliorare la competitività del sistema territoriale a partire dalle direzioni più sfidanti: piattaforma unica per condivisione dei dati aziendali, standardizzazione delle procedure e delle aliquote contributive, sportello unico per certificazioni e autorizzazioni, programmazione di formazione e assistenza per le imprese, incentivi per innovazione, digitalizzazione e sostenibilità (tutto supportato da un sistema di monitoraggio e valutazione continua sulle misure di semplificazione adottate).

Per la funzione di “Comunicazione” continueranno le attività per ampliare l'offerta di informazione e comunicazione attraverso strumenti digitali interattivi e altamente flessibili capaci di integrare ascolto e condivisione. La piattaforma collaborativa open 2.0 su cui è basato il sito istituzionale della Camera è lo strumento più idoneo per sviluppare ulteriormente la comunicazione bidirezionale tra Camera e mondo delle imprese, enti formativi, cittadini, istituzioni. Saranno quindi potenziate le azioni di ascolto degli stakeholder attraverso strumenti di consultazione pubblica capaci di valorizzare anche la dimensione di valutazione partecipativa della performance dell'Ente prevista dalla normativa.

Proseguirà poi 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 attraverso la valorizzazione della funzione di “Supporto legale” agli Organi politici, alla Dirigenza e agli altri livelli di responsabilità dell'Ente.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente ³⁸	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 77%	>= 78%	>= 79%

37 Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 7; 2022 → n. 6; 2023 → n. 7

38 Baseline: 2020 → 83,25%; 2021 → 85,75%; 2022 → 86,92%; 2023 → 87,70%

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione presso gli attori della governance regionale di azioni per la promozione della semplificazione	Azioni di coinvolgimento e promozione della semplificazione realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di strumenti di consultazione pubblica e di valutazione partecipativa	Azioni realizzate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale ³⁹	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

La valorizzazione delle risorse umane si concretizzerà nelle seguenti azioni:

- adozione di eventuali adeguamenti rispetto alla nuova struttura organizzativa adottata a decorrere dall'01/01/2024 al fine di migliorare l'efficienza;
- predisposizione di una successiva indagine sul benessere organizzativo (dopo quella effettuata nel 2024); in assenza di particolari criticità, dopo la seconda, verrà mantenuta la cadenza biennale.

Per la valorizzazione delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie e l'ottimizzazione dei servizi di supporto la Camera lavorerà nelle seguenti direzioni:

- non ricorso al capitale di credito;
- utilizzo contenuto dell'avanzo patrimonializzato;
- aggiornamento del Piano di efficientamento energetico (predisposto nel 2023 e sottoposto a una prima valutazione nel 2024);
- modello di valorizzazione della Sala Borsa e lavori complementari: conclusione della progettazione (progettazione esecutiva) e avvio degli interventi sulla base di suddivisione in lotti dei lavori;
- predisposizione di un Piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi da attuare in termini di miglioramento di accessibilità, sicurezza, eventuale esternalizzazione/digitalizzazione.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Struttura organizzativa dell'ente – adozione di adeguamenti	Adeguamenti predisposti	10	N.	>= 1	>= 1	/
Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	>= 0	>= 1	>= 0
Ricorso al capitale di credito ⁴⁰	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0
Utilizzo avanzo patrimonializzato* ⁴¹	Avanzo patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.000.000	<= 1.000.000	<= 1.000.000
Predisposizione e aggiornamento di un Piano di efficientamento energetico ⁴²	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 0	>= 0

39 Baseline: 2023 → n. 15

40 Baseline: 2020 → € 0; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0

41 Baseline: 2020 → € 625.981; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0

42 Baseline: 2023 → n. 1

2. Strategie 2025/2027

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa ⁴³	Modello e valutazione di fattibilità (2023), progettazione preliminare (2024), progettazione esecutiva e avvio interventi (2025 e 2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/
Predisposizione di un piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi necessari per migliorare accessibilità, sicurezza, ecc.	Report di rilevazione degli spazi (2025), valutazione e realizzazione degli interventi (2026 e 2027)	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

* L'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato a preventivo dell'anno di riferimento (anno "n") si riferisce a quello accertato nell'ultimo bilancio di esercizio approvato (anno "n-2"). Si tratta di un indicatore rotativo.

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato strategico atteso

L'obiettivo è mantenere la capacità dell'Azienda speciale CISE di attivare progettualità e reperire risorse ulteriori rispetto alla programmazione oggetto di contributo camerale. Questo obiettivo si traduce nella percentuale di autofinanziamento, alimentata dai ricavi di mercato e dalla progettazione finanziata (in particolare) da fondi regionali ed europei.

Evidentemente, il mantenimento delle attività di mercato è a sua volta indice della capacità di erogare servizi di qualità; mentre il reperimento di risorse da fondi regionali ed europei dimostra l'efficacia nelle scelte dei temi oggetto delle proposte e la qualità delle medesime.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento ⁴⁴	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
Obiettivo strategico	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato strategico atteso

La Camera è impegnata in un processo continuo di miglioramento delle proprie infrastrutture e dotazioni tecnologiche per garantire adeguati livelli di sicurezza, accessibilità e fruibilità, oltre che per rispondere agli standard normativi e tecnici di transizione digitale della P.A. in linea con l'evoluzione delle esigenze dell'utenza e dei diritti di cittadinanza digitale. Dopo l'approvazione del nuovo Piano triennale per la transizione digitale (2024) sarà quindi monitorata l'evoluzione normativa e tecnica al fine di predisporre gli eventuali necessari aggiornamenti.

Oltre al costante sviluppo delle dotazioni tecnologiche, la Camera intende proseguire la propria azione per l'implementazione delle competenze informatiche e digitali del personale per migliorare l'efficienza dei processi e dei procedimenti interni. In tal senso saranno sperimentate nuove modalità nella gestione di procedure interne e ne sarà testata l'efficacia.

43 Baseline: 2023 → n. 1

44 Baseline: 2020 → 75,59%; 2021 → 72%; 2022 → 79%; 2023 → 82,9%

2. Strategie 2025/2027

Per quanto attiene la gestione documentale, proseguiranno gli interventi di manutenzione dei manuali gestionali e le azioni di revisione periodica con particolare riferimento ad aggiornamenti organizzativi e della piattaforma di gestione documentale e degli applicativi ad essa integrati. Per razionalizzare gli spazi fisici ad uso archivio e garantire la corretta conservazione continueranno le ricognizioni e gli scarti d'archivio anche in relazione all'obiettivo strategico di razionalizzare gli spazi fisici complessivi dell'Ente (di cui al precedente obiettivo 3A2).

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Effettuazione di monitoraggio e revisione del Piano triennale per la Transizione Digitale	Monitoraggi effettuati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Sperimentazione strumenti innovativi nella gestione di servizi interni e relativo monitoraggio	Strumenti sperimentati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale ⁴⁵ e applicativi connessi	Interventi realizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3C	Trasparenza e integrità
Obiettivo strategico	3C1	Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'impegno dell'Ente sul versante della compliance alla normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy mira a rafforzare le garanzie dei diritti degli utenti dei servizi camerali e di tutti i soggetti che interagiscono con la Camera.

In tale ambito è fondamentale assicurare e presidiare tutte le garanzie a tutela della privacy e garantire l'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente. La tutela della privacy si realizza tramite l'adozione di nuovi atti privacy (informativi, consensi, nomine responsabili del trattamento, accordi di contitolarità, DPIA-valutazione di impatto) in relazione a nuove attività; verifiche adeguamenti su specifiche attività ritenute maggiormente a rischio; ricognizione e miglioramento continuo degli atti privacy in essere; aggiornamento continuo del registro dei trattamenti dei dati personali, valutazione opportunità e convenienza circa l'informatizzazione dell'attuale registro cartaceo con il passaggio al registro informatico predisposto da Infocamere.

L'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente si realizza mediante il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione, l'aggiornamento e il miglioramento delle pagine della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, il miglioramento della sezione Trasparenza del PIAO, il miglioramento della gestione delle procedure di accesso agli atti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy ⁴⁶	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione ⁴⁷	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

45 Baseline: 2023 → n. 1

46 Baseline: 2023 → n. 1

47 Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 6; 2022 → n. 5; 2023 → n. 4

3. Risorse per la pianificazione

3.1. Risorse umane

Tra i propri asset strategici, la Camera attribuisce un ruolo prioritario alle risorse umane e alla loro valorizzazione e alle relative politiche di gestione che rivestono un ruolo sempre più determinante soprattutto per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'Ente.

La Camera orienta quindi i suoi interventi affinché la struttura e la gestione del personale e dell'organizzazione siano in grado di supportare e realizzare le strategie dell'Ente al fine di conseguire benefici reali in termini di risultati in relazione alla qualità e alle performance attese.

L'attuale assetto organizzativo deriva dall'accorpamento fra le ex Camere di commercio di Forlì-Cesena e Rimini. Dal 2017 a oggi c'è stato un turn over che ha portato a una grande diminuzione del personale dipendente, dalle 135 unità del 19/12/2016 (data di accorpamento) alle 101 unità del 01/01/2025.

La dotazione di risorse umane sulla quale la Camera può attualmente contare per realizzare il mandato istituzionale e le proprie linee strategiche è riportata di seguito:

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Tipologia contrattuale (CCNL 2019-2021)	Personale previsto in servizio al 01/01/2025	Personale vacante previsto
Dirigenti	3	Dirigenti	2	- 1
Categoria D * (ex D3=6 ed ex D1=27)	33	Funzionari	27	- 6
Categoria C	76	Istruttori	61	- 15
Categoria B3	13	Operatori esperti**	11	- 6
Categoria B1	4			
Totale	129		101	- 28

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

** Il CCNL 2019-2021 ha modificato le definizioni delle tipologie contrattuali, in particolare ha unificato negli Operatori esperti le precedenti categorie di ingresso B1 e B3

Il quadro delle risorse umane per l'Azienda speciale CISE è riportato di seguito:

Tipologia contrattuale	Personale previsto in servizio al 01/01/2025
Quadri	1
1° livello	4
2° livello	2
3° livello	2
5° livello	2
Totale	11

3. Risorse per la pianificazione

3.2. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali

Bilancio pluriennale triennio 2025-2027

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, a tutela dell'integrità del patrimonio dell'Ente ed in un'ottica di funzionamento di medio-lungo periodo, come nelle precedenti annualità, attuerà nel periodo di riferimento politiche di bilancio improntate ad un tendenziale pareggio 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'utilizzo di quota parte del fondo di cassa disponibile 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 formulare le previsioni per il periodo 2025-2027, si è tenuto conto del Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy pubblicato in data 17/04/2023 che ha autorizzato la maggiorazione del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025.

Le emergenze di vario tipo verificatesi negli ultimi anni a livello globale e locale (sanitaria, energetica, climatica) hanno provocato effetti di rilevante entità sul tessuto economico del territorio per cui il sostegno alle imprese dovrà proseguire anche nei prossimi anni con quante più risorse possibili. Pertanto, considerata l'entità del Fondo cassa (circa euro 29.700.000,00 al 01/10/2024) si ritiene opportuno utilizzare una quota dell'avanzo patrimonializzato, a sostegno degli interventi a favore del territorio e delle imprese, anche nelle prossime annualità, senza con questo pregiudicare l'equilibrio patrimoniale dell'Ente nel medio periodo.

Allo stato attuale non sono stati rilevati impatti particolarmente significativi degli effetti derivanti dallo scenario economico di cui si è detto sulle entrate camerali, ma le previsioni sono state comunque effettuate in modo prudentiale.

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 da tempo anche se l'incremento di alcune tipologie di costi registrato a partire dal mese di agosto 2022 per effetto della crisi energetica globale è ormai consolidato e destinato a permanere anche negli esercizi futuri.

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

- gli oneri per il personale dipendente allo stato attuale si stimano pressoché stabili rispetto alle previsioni dell'anno corrente in quanto, a fronte delle cessazioni intervenute nel periodo 2017-2023, a parte l'attivazione di procedure di mobilità (nel 2019/2020), non sono ancora state effettuate assunzioni a seguito di selezioni di personale dall'esterno;

3. Risorse per la pianificazione

- la previsione di quote di costi per i rinnovi contrattuali del personale (dipendenti e dirigenti) come già effettuato nel corso degli esercizi precedenti, in quanto i vigenti CCNL sono scaduti nel 2021;
- l'ammontare degli oneri di funzionamento si stima sostanzialmente stabile rispetto all'anno corrente; continuerà la politica di contenimento dei costi definita con la deliberazione di Giunta n. 24 del 16/03/2023;
- gli accantonamenti, in particolare per il diritto annuale, sono stimati con prudenza, ma in considerazione del buon andamento degli introiti negli ultimi due esercizi, confermati anche nei primi mesi del 2024, le percentuali di accantonamento non saranno incrementate.

Nella tabella che segue sono delineate le ipotesi formulate che tengono conto dell'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025 (dati all'unità di euro – importi arrotondati):

FONTI	2025	2026	2027
Diritto annuale	10.800.000	9.200.000	9.200.000
Diritti di segreteria	3.900.000	3.900.000	3.900.000
Altri proventi	750.000	750.000	750.000
Gestioni accessorie	250.000	250.000	250.000
Totale fonti	15.700.000	14.100.000	14.100.000
IMPIEGHI			
Personale	5.800.000	5.800.000	5.800.000
Funzionamento	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Interventi economici	4.300.000	3.000.000	2.700.000
Ammortamenti e accantonamenti	3.300.000	3.000.000	2.600.000
Totale impieghi	16.400.000	14.800.000	14.100.000
<u>di cui finanziati da avanzo patrimonializzato</u>	700.000	700.000	0

Allo stato attuale si prevede un importo decrescente di utilizzo dell'avanzo patrimonializzato, ma nel caso in cui non venisse confermata la maggiorazione del 20% del diritto annuale per gli esercizi 2026 e seguenti, il mantenimento di un livello costante di interventi economici comporterà una revisione dell'obiettivo correlato. In ogni caso si tratta di un importo sul quale ogni anno viene effettuata una valutazione successiva all'approvazione del Consuntivo circa l'effettivo impiego delle risorse e l'andamento degli indicatori economico-finanziari sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'Ente.

3. Risorse per la pianificazione

Previsione di massima delle risorse disponibili per l'anno 2025

Alle attuali condizioni, si prospetta quindi la seguente **situazione economica per l'anno 2025** (dati all'unità di euro – importi arrotondati):

Proventi correnti	€	15.450.000
Oneri correnti	€	16.400.000
Risultato gestione corrente	€	- 950.000
Gestione finanziaria	€	50.000
Gestione straordinaria	€	200.000
Rettifiche del valore dell'attivo	€	0
Risultato economico dell'esercizio	€	- 700.000
Utilizzo avanzo patrimonializzato a pareggio	€	700.000
Investimenti		
Immobilizzazioni immateriali	€	100.000
Immobilizzazioni materiali	€	800.000
Immobilizzazioni finanziarie	€	100.000

Tra le immobilizzazioni materiali sono previsti investimenti in attrezzature, impianti, arredi e mobili per complessivi euro 100.000,00, lavori nelle varie sedi (Rimini, Via Sigismondo n. 26 e n. 28, progettazione esecutiva e avvio lavori su facciate, tetto e infissi edificio di Cesena, progettazione esecutiva relativa a restauro/ristrutturazione/rifacimento facciate, infissi, impianti di riscaldamento e raffrescamento e sala Borsa sede di Forlì) la cui definizione è attualmente in corso, per un importo stimato di euro 700.000,00, mentre fra le immobilizzazioni finanziarie è prevista la terza rata di adesione alla Fondazione IFAB.

Tutti gli investimenti saranno finanziati ricorrendo a quote di avanzo patrimonializzato disponibile e senza ricorso all'indebitamento.

Per il quadro delle risorse economiche per l'**Azienda speciale CISE** si rimanda invece al Preventivo economico della Camera di commercio (di cui il bilancio dell'Azienda costituisce allegato).