

Allegato A)

# Relazione Previsionale e Programmatica 2026



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 2026-2028.

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 2026.

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

<b>1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2026.....</b>	<b>4</b>
1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali.....	4
<b>2. Strategie 2026/2028.....</b>	<b>7</b>
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.....	13
2.5. Obiettivi strategici specifici di Ente.....	17
<b>3. Risorse per la pianificazione.....</b>	<b>31</b>
3.1. Risorse umane.....	31
3.2. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali.....	32

# 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2026

## 1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali

Lo scenario generale si caratterizza per una grande velocità di cambiamento e rischi elevati.

Oltre al cambiamento climatico, anche le dinamiche geopolitiche hanno assunto un profilo di grande e diffusa criticità. Si tratta di temi epocali che, insieme alle opportunità rappresentate dall'innovazione e dalle nuove tecnologie, stanno avendo forti impatti anche nei sistemi territoriali e delineando un contesto quando mai sfidante.

Le ultime proiezioni macroeconomiche di Prometeia (luglio 2025) rilevano per l'economia globale i seguenti trend:

- la crescita dell'economia mondiale (PIL reale) si attesterà intorno al 2,7% nel 2025 e al 2,6% nel 2026;
- USA (+1,6%, +1,9%), trend di espansione;
- Cina (+4,7%, +4,3%), tendenza al ridimensionamento;
- India (+6,4%, +6,6%), trend stabile;
- Russia (+0,8%, +0,9%), trend stabile;
- nell'area euro la crescita è prevista intorno all'1,2% nel 2025 e all'1,1% nel 2026. In particolare, si riporta: Germania (+0,4%, +1,1%), Francia (+0,4%, +0,7%), Spagna (+2,5%, +1,8%).

Nel secondo trimestre 2025, il PIL è in ripresa negli USA e in rallentamento in Cina e nell'area euro. Le prospettive per l'economia mondiale restano tuttavia molto incerte e segnali negativi emergono dagli indicatori anticipatori del commercio internazionale.

### Le dinamiche per l'Italia

Gli ultimi dati ISTAT riportano il PIL in lieve flessione nel secondo trimestre del 2025 (-0,1% su base congiunturale): a fronte di un calo dell'export e di un accumulo di scorte, i consumi privati sono stabili mentre la dinamica degli investimenti, seppure in rallentamento, è stata positiva.

L'interscambio commerciale italiano tra aprile e giugno, in media, ha evidenziato una decelerazione, guidata dal calo delle esportazioni verso i mercati extra-Ue: al rallentamento dell'export verso gli Stati Uniti si sono associate forti flessioni verso Regno Unito, Cina, Russia e Turchia.

La produzione industriale cresce a luglio 2025 su base congiunturale per il secondo mese consecutivo ma cala la fiducia delle imprese manifatturiere in agosto, a fronte di un miglioramento nei servizi.

L'inflazione, secondo l'indice armonizzato IPCA, è rimasta stabile in agosto su base tendenziale (+1,7%). Accelerata ancora (+3,5%), invece, quella del carrello della spesa (beni alimentari e beni per la cura della casa e della persona).

Il Rapporto Previsionale Prometeia aggiornato a settembre 2025 prevede una crescita economica per l'Italia di +0,5% nel 2025 e +0,7% nel 2026, declinata in un contesto di fragilità globale.

Queste prime informazioni confermano un quadro congiunturale che vede sommarsi ad una ripresa molto debole della domanda interna, quasi interamente sostenuta dagli interventi finanziati coi fondi PNRR al netto dei quali gli investimenti risulterebbero in contrazione, una domanda estera ridimensionata dai dazi, effettivi e minacciati.

## 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2026

### Le dinamiche per la Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

In un contesto internazionale e generale decisamente complesso e incerto, nei primi mesi del 2025 il sistema economico dell'area Romagna Forlì-Cesena e Rimini ha riportato diffusi segnali difficoltà e alcuni segnali positivi.

Secondo gli scenari Prometeia, aggiornati a luglio 2025, al netto delle incognite dovute alle dinamiche economiche e geopolitiche internazionali, le previsioni per il 2025 riportano un andamento in recupero del valore aggiunto, sostanzialmente in linea con le precedenti stime di aprile, che dovrebbe attestarsi intorno al +0,6% (+0,9% per il 2026), dopo un 2024, di fatto, archiviato a crescita zero.

### OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE

#### Principali indicatori

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Popolazione residente	393.628	340.665	734.293 abitanti		31/12/2024
Popolazione residente	+0,2%	+0,2%	+0,2% var.%		31/12/2024 su 31/12/2023
Stranieri residenti	11,5	11,1	11,3 inc. %		31/12/2024
Imprese attive	35.467	34.644	70.111 imprese		30/06/2025
Imprese attive	-0,3%	-0,1%	-0,2% var.%		30/06/2025 su 30/06/2024
Valore Aggiunto a prezzi reali (previsioni)	+0,3%	-0,3%	0,0 var.%		2024 su 2023
Export	+1,1%	-1,2%	+0,2% var.%		gen-giu 2025 su gen-giu 2024
Produzione Lorda Vendibile Agricola (PLV)	+2,6%	-7,1%	---- var.%		2024 su 2023
Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)	-0,8%	-6,0%	-2,9% Var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Volume d'affari Costruzioni	+1,2%	-1,9%	-0,3% var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Vendite nel Commercio al dettaglio	+1,2%	-1,7%	-0,4% var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Volume d'affari Alloggio e Ristorazione	+1,0%	+2,6%	+2,2% var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Depositi presso le banche	-0,8%	+0,3%	---- var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Prestiti bancari totali	+0,6%	-0,2%	---- var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Prestiti alle imprese	-1,0%	-2,2%	---- var.%		2°t.2025 su 2°t.2024
Sofferenze / Prestiti totali	0,8%	1,2%	1,0% inc. %		2° t. 2025
Presenze turistiche	-0,3%	+1,4%	+0,9% var.%		gen-giu 2025 su gen-giu 2024
Tasso di occupazione 15-64 anni	70,7%	68,3%	69,5% inc. % <sup>(a)</sup>		Anno 2024
Tasso di occupazione 15-64 anni	+0,3	+3,2	+1,7 var. punti perc.		2024 su 2023
Tasso di disoccupazione 15-74 anni	3,4%	4,7%	4,1% inc. % <sup>(b)</sup>		Anno 2024
Tasso di disoccupazione 15-74 ann	-1,8	-2,7	-2,2 var. punti perc.		2024 su 2023

## 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2026

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Cassa integrazione totale	2.295.098	3.155.540	5.450.638	ore autorizzate	gen-giu 2025 su gen-giu 2024
Cassa integrazione totale	+46,2%	-15,5%	+2,7% var.%		gen-giu 2025 su gen-giu 2024

(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 2025)

*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 2026/2028

### 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 2026/2028

### 2.3. Mappa strategica

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028																																								
<b>1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO (peso 35%)</b>																																																	
<b>1A Informazione economica e sociale</b>																																																	
1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla “Ricchezza prodotta” e allo “Sviluppo sostenibile”</td><td>Report dell’Osservatorio Economico e Sociale</td><td>70</td><td>N.</td><td>&gt;= 3</td><td></td><td>&gt;= 3</td><td></td><td>&gt;= 3</td><td></td></tr> <tr> <td>Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici</td><td>Nuovi Osservatori avviati e sviluppati</td><td>30</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td></tr> </table>										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	70	N.	>= 3		>= 3		>= 3		Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1		>= 1		>= 1																					
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	70	N.	>= 3		>= 3		>= 3																																									
Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																									
<b>1B Infrastrutture</b>																																																	
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																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate</td><td>Documenti di valutazioni strategiche predisposti</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td></tr> </table>										Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	N.	>= 1		>= 1		>= 1																															
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																									
<b>1C Innovazione</b>																																																	
1C1 CISE - Promuovere e abilitare l’innovazione aperta, responsabile, trasformativa																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Supporto alla progettualità innovativa</td><td>Progetti coordinati e/o supportati</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 4</td><td></td><td>&gt;= 4</td><td></td><td>&gt;= 4</td><td></td></tr> </table>										Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4		>= 4		>= 4																															
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																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Realizzazione di azioni di miglioramento dell’assistente virtuale (chatbot)</td><td>Azioni realizzate</td><td>50</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td></tr> <tr> <td>Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali</td><td>Ambiti di intervento realizzati</td><td>50</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td></tr> </table>										Realizzazione di azioni di miglioramento dell’assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	50	N.	>= 1		>= 1		>= 1		Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti di intervento realizzati	50	N.	>= 1		>= 1		>= 1																					
Realizzazione di azioni di miglioramento dell’assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	50	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																									
Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti di intervento realizzati	50	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																									
<b>1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale</b>																																																	
1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese</td><td>N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell’anno N</td><td>33</td><td>N.</td><td>&gt;= 5</td><td></td><td>&gt;= 5</td><td></td><td>&gt;= 5</td><td></td></tr> <tr> <td>Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate</td><td>N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell’anno sulla Doppia Transizione</td><td>33</td><td>N.</td><td>&gt;= 5</td><td></td><td>&gt;= 5</td><td></td><td>&gt;= 5</td><td></td></tr> <tr> <td>Capacità di affiancamento alle imprese nell’innovazione digitale e green</td><td>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 N</td><td>34</td><td>N.</td><td>&gt;= 2,15</td><td></td><td>&gt;= 2,15</td><td></td><td>&gt;= 2,15</td><td></td></tr> <tr> <td>Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite</td><td>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</td><td>0</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										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 N	33	N.	>= 5		>= 5		>= 5		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		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 N	34	N.	>= 2,15		>= 2,15		>= 2,15		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							
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 N	33	N.	>= 5		>= 5		>= 5																																									
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																																									
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 N	34	N.	>= 2,15		>= 2,15		>= 2,15																																									
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																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale</td><td>Canali di rilascio</td><td>20</td><td>N.</td><td>= 4</td><td></td><td>= 4</td><td></td><td>= 4</td><td></td></tr> </table>										Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 4		= 4		= 4																															
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 4		= 4		= 4																																									

## 2. Strategie 2026/2028



Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	= 2	= 1	= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire la doppia transizione	Azioni realizzate	50	N.	= 3	= 3	= 3

### 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

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

### 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	%	= 42%	= 43%	= 44%
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.	= 5,4	= 5,5	= 5,6

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

Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci	Controlli sui bilanci istrutti dagli operatori camerali / Bilanci istrutti dagli operatori camerali	25	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	35	N.	= 2	= 2	= 2
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	20	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, nonché per la trasparenza, la semplificazione amministrativa e la sussidiarietà	Azioni realizzate	100	N.	= 2	= 2	= 2
--	-------------------	-----	----	-----	-----	-----

## 2. Strategie 2026/2028

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>2B Legalità e trasparenza nell'economia</b>									
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 iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale			Iniziative realizzate		20	N.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$
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.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato			Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma digitale		30	N.	$\geq 3$	$\geq 3$	$\geq 3$
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti			Rilevazioni annuali		20	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
<b>2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica</b>									
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									
Realizzazione di attività strutturate funzionali all'aggiornamento in Amministrazione trasparente dell'elenco delle tipologie di controlli su attività economiche			Numero attività realizzate		25	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA			Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo		25	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti			Numero documenti elaborati		25	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale in tema di vigilanza			Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate		25	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
<b>2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa</b>									
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.	$\geq 3$	$\geq 3$	$\geq 3$
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi d'impresa			Iniziative realizzate		30	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
<b>2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI</b>									
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.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM			Sportelli gestiti		20	N.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria			Interventi realizzati		40	N.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$
<b>2F Internazionalizzazione</b>									
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		70	N.	$\geq 2$	$\geq 2$	$\geq 2$

## 2. Strategie 2026/2028



Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	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	%	>= 78%	>= 79%	>= 80%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di schede sintetiche/abstract a supporto delle decisioni deliberative degli Organi camerali	Percentuale di delibere di Giunta e Consiglio per cui è stata creata la scheda sintetica	25	%	>= 20%	>= 25%	>= 30%
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	25	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 – rivalutazione	Atti organizzativi adottati	10	N.	>= 1	/	/
Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	>= 1	>= 0	>= 1
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	<= 1.500.000	<= 1.500.000	<= 1.500.000
Valorizzazione della sala Borsa	Azioni concluse nell'anno: progettazione esecutiva (2026), scelta del soggetto gestore della procedura di affidamento dei lavori, avvio interventi (2027); conclusione lavori (2028)	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Interventi di razionalizzazione degli immobili camerali e degli spazi comuni con analisi anche in termini di accessibilità e sicurezza	Azioni realizzate: valutazione e realizzazione degli interventi sugli archivi delle sedi (2026 e 2027), avvio analisi sulla sede di Cesena (2026)	20	N.	>= 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	<= 4	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -12	<= -12	<= -12
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				

## 2. Strategie 2026/2028

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici
-------------------	-------------------	----------------------

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Grado di presenza sui media	N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 71%	>= 72%	>= 73%

### 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	%	>= 60,0%	>= 75,0%	>= 0%
Indice di struttura demografica del personale	Numeri totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 6,0%	>= 5,0%	>= 4,0%
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	%	<= 38,0%	<= 37,5%	<= 37,0%

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

Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	25	%	>= 15%	>= 15%	>= 15%
Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 125%	>= 125%	>= 125%
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	%	>= 6%	>= 6%	>= 6%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 76%	>= 76%	>= 76%

### 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

Inserimento nella programmazione pluriennale di azioni/progetti per l'impiego della IA a supporto dell'azione amministrativa/dei servizi	Completamento azione	50	%	= 100%	= 100%	= 100%
Attuazione interventi di manutenzione e miglioramento della gestione documentale e applicativi connessi	Interventi attuati	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

### 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 2026/2028

### 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 camerali

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	2026-2027-2028
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 Dirigente per la struttura di competenza

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese <sup>1</sup>	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno N <sup>(b)</sup>	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate <sup>2</sup>	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 <sup>3</sup>	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 N <sup>(b)</sup>	34	N.	>= 2,15	>= 2,15	>= 2,15

1 Baseline: 2023 → n. 18,15; 2024 → n. 17,82

2 Baseline: 2023 → n. 9; 2024 → n. 16

3 Baseline: 2023 → n. 5 (35 / 69.988 x 10.000); 2024 → n. 3,14

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	<i>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</i>	0 <sup>(a)</sup>				

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

(b) Imprese attive al 31/12 dell'anno N: 2019 → n. 70.650; 2020 → n. 70.431; 2021 → n. 71.209; 2022 → n. 71.657; 2023 → n. 69.988; 2024 → n. 70.153

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A1	OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	<i>N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	0 <sup>(a)</sup>				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	<i>N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera</i>	0 <sup>(a)</sup>				
Grado di adesione al cassetto digitale <sup>4</sup>	<i>N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	50	%	>= 42%	>= 43%	>= 44%
Grado di rilascio di strumenti digitali <sup>5</sup>	<i>Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale<sup>(b)</sup> dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	50	N.	>= 5,4	>= 5,5	>= 5,6

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

(b) Primo rilascio + rinnovo

(c) Imprese attive al 31/12 dell'anno N: 2019 → n. 70.650; 2020 → n. 70.431; 2021 → n. 71.209; 2022 → n. 71.657; 2023 → n. 69.988; 2024 → n. 70.153

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A3	OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <sup>6</sup>	<i>Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (*)</i>	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	<i>N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare<sup>(a)</sup></i>	0 <sup>(b)</sup>				

4 Baseline: 2021 → 27,54%; 2022 → 39,48%; 2023 → 51,88%; 2024 → 61,28%

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;

2024 → n. 6,68

2024 → gg 2,58

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N <sup>7</sup>	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	<= 4	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <sup>8</sup>	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -12	<= -12	<= -12
Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi <sup>(c)9</sup>	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)	Numeri complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1	0 <sup>(d)</sup>				
Grado di presenza sui media <sup>10</sup>	N. uscite sui media anno N <sup>11</sup> / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 71%	>= 72%	>= 73%

(\*) Sono escluse le pratiche contenenti l'intercalare P di comunicazione delle pec degli amministratori delle imprese costituite in forma societaria rif. Legge di bilancio 30/12/2024. Il target raggiunto (Fonte dati: Registro Imprese) può quindi differire da quello calcolato a livello di sistema in Pareto

(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	2026-2027-2028
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	Dirigente per la struttura di competenza

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di sostituzione (unità) <sup>12</sup>	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	%	>= 60,0%	>= 75,0%	>= 0%
Indice di struttura demografica del personale <sup>13</sup>	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 6,0%	>= 5,0%	>= 4,0%

7 Baseline: 2020 → gg 4; 2021 → gg 6; 2022 → gg 3,97; 2023 → gg 2,42; 2024 → gg 3,52

8 Baseline: 2020 → gg -12,07; 2021 → gg -13,67; 2022 → gg -15,48; 2023 → gg -14,99; 2024 → gg -19,89

9 Baseline: 2023 → gg 20,23; 2024 → gg 52,97

10 Baseline: 2023 → 79,98%; 2024 → 130,39%

11 Baseline: 2021 → n. 933; 2022 → n. 864; 2023 → n. 691; 2024 → n. 901

12 Baseline: 2020 → 0,00%; 2021 → 22,22%; 2022 → 26,67%; 2023 → 33,33%; 2024 → 0,00%

13 Baseline: 2020 → 34,57%; 2021 → 28,57%; 2022 → 28,05%; 2023 → 19,77%; 2024 → 14,94%

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	<i>N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N</i>	0 <sup>(a)</sup>				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi) <sup>14</sup>	Numero di risorse (espresse in FTE integrato <sup>(b)</sup> ) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (espresse in FTE integrato <sup>(b)</sup> ) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 38,0%	<= 37,5%	<= 37,0%

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

(b) Comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A5	OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Indice equilibrio strutturale <sup>15</sup>	(Proventi strutturali <sup>(a)</sup> - Oneri strutturali <sup>(b)</sup> ) / Proventi strutturali <sup>(a)</sup>	25	%	>= 15%	>= 15%	>= 15%
Indice di struttura primario <sup>(c)</sup> <sup>16</sup>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 125%	>= 125%	>= 125%
Capacità di generare proventi aggiuntivi <sup>17</sup>	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) <sup>(d)</sup> / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	25	%	>= 6%	>= 6%	>= 6%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici <sup>18</sup>	Interventi economici per impresa <sup>(e)</sup> anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 76%	>= 76%	>= 76%

(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 attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali): 2020 → n. 88.008; 2021 → n. 89.398; 2022 → n. 90.327; 2023 → n. 88.978; 2024 → n. 89.592

14 Baseline: 2020 → 33,41%; 2021 → 31,89%; 2022 → 34,03%; 2023 → 32,81%; 2024 → 32,01%

15 Baseline: 2020 → 14,76%; 2021 → 16,21%; 2022 → 15,43%; 2023 → 29,30%; 2024 → 28,10%

16 Baseline: 2020 → 125,02%; 2021 → 126,82%; 2022 → 124,88%; 2023 → 125,42%; 2024 → 129,64%

17 Baseline: 2020 → 5,76%; 2021 → 29,04%; 2022 → 6,06%; 2023 → 13,66%; 2024 → 15,01%

18 Baseline: 2020 → 141,88%; 2021 → 190,72%; 2022 → 76,50%; 2023 → 134,03%; 2024 → 84,62%

## 2. Strategie 2026/2028

### 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 2026/2028

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	2026-2027-2028
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	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 da valorizzare in un'ottica di osservazione delle dinamiche che deve essere sempre più tempestiva e contare sull'utilizzo di strumenti innovativi.

La Camera proseguirà quindi in questa direzione il lavoro che la qualifica come punto di riferimento per l'analisi territoriale puntando alla valorizzazione di nuove metodologie e tecnologie finalizzate a promuovere la diffusione di un approccio improntato alla "Data strategy", al coinvolgimento di Università, Centri di ricerca, attori specializzati e allo sviluppo di una rete di relazioni solida e articolata.

Oltre quindi al presidio del proprio articolato Piano di produzione, che aggiorna e innova costantemente il prezioso patrimonio informativo reso disponibile a supporto della governance territoriale, punterà a sviluppare nuove attività di Osservatorio mirate su specifiche dimensioni strategiche per la competitività.

Tra queste, una direzione di lavoro che sarà oggetto di particolare impegno è quella altamente strategica del monitoraggio, analisi e interpretazione degli "Investimenti" con particolare riferimento alle dinamiche riscontrabili nelle imprese driver a partire dalle società di capitale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini <sup>19</sup> con sezioni dedicate alla "Ricchezza prodotta" e allo "Sviluppo sostenibile"	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

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	2026-2027-2028
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

19 Baseline: 2020 → n. 6;

2021 → n. 4;

2022 → n. 3;

2023 → n. 3;

2024 → n. 3

## 2. Strategie 2026/2028

**Dirigente responsabile** 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 degli investimenti compiuti, in una ottica di 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 camerale, uno strumento 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.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate <sup>20</sup>	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	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** 2026-2027-2028

**Modalità di realizzazione** Intervento 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** 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 player dell'innovazione e stakeholder del territorio.

In particolare, l'obiettivo strategico è potenziare la progettualità innovativa della Camera di commercio, con ruolo sia propositivo e di design di progetti e iniziative, che di “messa a terra”, attraverso attività di coordinamento dei team di progetto e/o supporto tecnico specifico.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
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 camerale, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

20 Baseline: 2020 → n. 1;

2021 → n. 2;

2022 → n. 1;

2023 → n. 1;

2024 → n. 1

## 2. Strategie 2026/2028

<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza Direttore Azienda speciale CISE

### Risultato strategico atteso

Nel 2025 la Camera ha continuato a sviluppare progetti di innovazione dei canali di supporto e di primo orientamento della propria utenza cogliendo le opportunità offerte dalla tecnologia, comprese quelle basate su sistemi di Intelligenza Artificiale.

In particolare, a fine 2024 è stato creato un nuovo assistente virtuale (LIA) in grado di agevolare l'accesso ai servizi camerali. Questo strumento, per potere essere efficace e utile, necessita di continue revisioni critiche e aggiornamenti, da realizzare anche sulla base dei feedback ottenuti dai monitoraggi prodotti dal sistema di back office.

Sempre nel corso del 2025 è stato avviato un progetto per semplificare/automatizzare la predisposizione di documentazione necessaria a presentare istanze/denunce rivolte alla Camera di commercio della Romagna, al fine di garantire una maggiore accessibilità della modulistica predisposta dall'Ente e messa a disposizione dell'utenza sul sito istituzionale, attraverso l'acquisizione di una specifica piattaforma, selezionata dopo un'analisi di mercato attenta e volta ad individuare il prodotto tecnologicamente più idoneo alle esigenze attuali ma anche in funzione di possibili futuri utilizzi. Nel corso del 2026 si avverrà la digitalizzazione della documentazione disponibile sul sito per presentare istanze relative ai servizi di Front Office della Camera della Romagna, implementando altresì interventi di reale semplificazione della compilazione da parte dell'utenza. Valutati gli esiti della sperimentazione, verranno proposte ulteriori implementazioni per il miglioramento del rapporto utenza-front end, privilegiando il canale di dialogo telematico e coinvolgendo anche altri servizi camerali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di azioni di miglioramento dell'assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti di intervento realizzati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
<b>Obiettivo strategico</b>	1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza

### Risultato strategico atteso

Le tecnologie digitali sono fondamenti abilitanti per la competitività delle nostre imprese, di ogni dimensione e settore, e per la transizione verso modelli di business innovativi, etici e sostenibili. L'Ente si impegna ad affiancare le imprese in questo percorso di cambiamento attraverso la promozione della cultura d'impresa e dell'innovazione aperta, con iniziative volte a stimolare e sostenere investimenti in tecnologie nonché l'adozione di modelli green e sostenibili, ma anche lo sviluppo di competenze manageriali per fare fronte a contesti incerti e complessi.

Saranno consolidate e potenziate le attività dei Punti Impresa Digitale camerali, grazie alla partecipazione a network locali e nazionali su temi di HPC, Big Data e Cloud Computing, Applied AI e tecnologie abilitanti Industria 4.0, e attraverso la collaborazione con Digital Innovation Hub (DIH) e Competence Center (CC). Avvalendosi delle risorse aggiuntive derivanti dall'incremento del diritto annuo, in coerenza con le direttive nazionali di sistema, è prevista anche l'attivazione di apposite misure di sostegno finanziario tramite voucher a favore delle imprese per progetti sulla “doppia transizione”.

La Camera prosegue, inoltre, il suo impegno nella diffusione dell'identità digitale, nonché degli altri servizi digitali per l'imprenditore ed il cittadino, per permettere il pieno esercizio della cittadinanza digitale e l'accesso alle piattaforme, ai servizi ed agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione, tra questi anche l'ID-Wallet. La multicanalità nell'accesso continua 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 per l'Ente. Proseguirà la promozione dell'APP Impresa Italia per l'accesso immediato e gratuito da parte dell'imprenditore, da qualunque dispositivo mobile, ai documenti rilevanti per la sua attività.

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.

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale <sup>21</sup>	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali <sup>22</sup>	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	>= 2	>= 1	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire la doppia transizione <sup>23</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1E Attrattività del territorio, turismo e cultura
<b>Obiettivo strategico</b>	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
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 - "Competitività e sviluppo delle imprese"
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 - "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza

### Risultato strategico atteso

Il comparto turistico necessita di una strategia di riposizionamento competitivo per confermarsi uno dei motori di sviluppo per l'economia del territorio e per affrontare la crescente concorrenza. Occorre riqualificare l'intera filiera investendo nelle "nuove" dimensioni dell'ospitalità, che rispondono alle crescenti esigenze dei turisti in termini di qualità, sostenibilità e accessibilità. La soluzione richiede un approccio sistematico che coinvolga policy maker e operatori in processi di open-governance e open-innovation, allineati su strategie e modelli di intervento guidati dall'analisi dei dati.

Attraverso iniziative legate a progetti di sistema nazionali, regionali e alla co-progettazione con i principali stakeholder locali, la Camera intende promuovere nuovi percorsi di destination management. L'obiettivo è caratterizzare la Romagna come una meta turistica sicura, organizzata e sostenibile. Si punta a offrire prodotti turistici innovativi integrati che mettano in collegamento e valorizzino aree costiere, vallate ed entroterra.

Le priorità di intervento saranno pertanto rivolte a:

- potenziare gli strumenti e le attività per rendere maggiormente significativa e utile per i decision maker l'osservazione economica dei fenomeni turistici attraverso modelli innovativi e avanzati;
- valorizzare il brand identitario e le eccellenze della Destinazione Turistica Romagna;
- promuovere l'attrattività turistica mediante la valorizzazione delle destinazioni e degli attrattori culturali;
- valorizzare e sostenere progetti di promozione;
- promuovere l'innovazione e la 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;
- sostenere 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, anche per contrastare il fenomeno dello spopolamento;
- realizzare azioni in co-progettazione e/o in partecipazione con soggetti terzi ideate per rilanciare il territorio dopo le alluvioni e valorizzare le sue ricchezze culturali e interne, anche attraverso una visione a lungo termine per la crescita sociale, lo sviluppo economico e l'attrattività turistica.

Per il raggiungimento delle suddette finalità, la Camera opererà in continuità con le azioni intraprese gli anni passati, in sinergia con la Regione e in partnership con Visit Romagna, APT Servizi, le istituzioni e gli altri attori della governance locale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere <sup>24</sup>	Iniziative avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3

21 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 4

22 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1; 2024 → n. 7

23 Baseline: 2024 → n. 3

24 Baseline: 2020 → n. 16; 2021 → n. 10; 2022 → n. 3; 2023 → n. 15; 2024 → n. 4 (3 di valorizzazione e sviluppo del territorio e/o qualificazione delle filiere; 1 di sostegno all'innovazione delle imprese turistiche e culturali)

## 2. Strategie 2026/2028

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
<b>Obiettivo strategico</b>	1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza

### Risultato strategico atteso

L’Ente si propone di animare e arricchire un ecosistema territoriale focalizzato su formazione, orientamento e placement. A tal fine, intende coinvolgere i vari interlocutori istituzionali, economici, pubblici e privati che gestiscono la transizione dalla scuola al lavoro.

In questo senso assume importanza strategica l’organizzazione di incontri ed eventi denominati “Romagna: generazioni al lavoro”. Tali appuntamenti fungeranno da piattaforma per la riflessione e il confronto sulle attuali dinamiche del lavoro e sulle competenze richieste, favorendo uno scambio reciproco tra il sistema imprenditoriale e gli attori del settore dell’istruzione e della formazione locale.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del PNRR e del sistema camerale, la Camera supporterà imprese e lavoratori nei percorsi di sviluppo delle competenze, nell’adozione di nuovi modelli di gestione del capitale umano e nelle transizioni occupazionali, fornendo strumenti di conoscenza, contatto e 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;
- approfondimenti e riflessioni sui fabbisogni professionali delle imprese, dinamiche sul mercato del lavoro e sviluppo delle competenze;
- 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 di interventi di orientamento;
- 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.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Organizzazione eventi pubblici “Romagna: Generazioni al lavoro” <sup>25</sup>	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement <sup>26</sup>	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 <sup>27</sup>	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

## Ambito strategico 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

<b>Linea strategica</b>	2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	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
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”
<b>Dirigente responsabile</b>	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

25 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 3

26 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%; 2023 → 100%; 2024 → 100%

27 Baseline: 2021 → n. 5; 2022 → n. 5; 2023 → n. 5; 2024 → n. 5

## 2. Strategie 2026/2028

efficienza nel funzionamento degli uffici.

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 del REA, nonché con riferimento alla normativa sulle attività economiche. In particolare, verrà presidiato costantemente il principale strumento di assistenza qualificata, svincolato da specifiche pratiche in istruttoria, 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 anche attraverso il nuovo Chatbot camerale e che saranno oggetto di apposite FAQ.

Particolare attenzione sarà 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 del regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea;
- verifica dinamica nei confronti dei soggetti che svolgono attività ausiliarie del commercio;

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 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci <sup>28</sup>	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	25	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	35	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	20	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

<b>Ambito strategico</b>	2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	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 Sistema informatico degli Sportelli Unici (SSU) che porterà ad una profonda trasformazione dei SUAP: a regime i procedimenti saranno completamente digitalizzati e standardizzati per quanto attiene al front-end – ovvero alla fase di ricezione delle pratiche – nonché nel sistema di dialogo tra tutte le PPAA coinvolte, che avverrà attraverso un'unica piattaforma, e le informazioni saranno condivise per il tramite della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). In questa fase di transizione per l'avvio della operatività del sistema che coinvolge un numeroso e variegato insieme di soggetti pubblici, SUAP ed Enti Terzi, gioca un ruolo centrale la Camera di commercio, sia attraverso le azioni di impulso, informazione e accompagnamento, sia attraverso lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa, potente strumento di semplificazione per l'attuazione del principio comunitario dell'Once Only. Posto che il termine per l'adeguamento dei software delle PPAA per l'accreditamento dei propri sportelli all'interno del SSU è stato prorogato al 25 febbraio 2026, come stabilito dal Decreto 15 luglio 2025, la Camera proseguirà la propria attività di supporto, anche attraverso la fornitura ai SUAP di applicativi di sistema, e si attiverà per la propria operatività all'interno del sistema in veste di “Ente Terzo”, con la revisione dei procedimenti amministrativi di competenza, laddove necessario.

Un altro fronte sul quale la Camera sarà impegnata riguarda la collaborazione interistituzionale per favorire l'interscambio di buone pratiche e di conoscenza in materia di diritto amministrativo, su temi che verranno individuati di volta in volta, a vantaggio delle imprese, delle istituzioni pubbliche e dei cittadini.

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale, nonché per la trasparenza, la semplificazione amministrativa e la sussidiarietà	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
<b>Obiettivo strategico</b>	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
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione</b> (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma</b> (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	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 continuerà ad assicurare 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.

Particolare attenzione verrà dedicata ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, della crisi di impresa, 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, avviando altresì la possibilità di remotizzare parzialmente lo svolgimento degli esami abilitanti la professione di agente di affari in mediazione, con l'obiettivo primario di agevolare l'utenza evitando il più possibile gli spostamenti per i candidati “fuori sede”.

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.

La Camera proseguirà a fornire un'assistenza qualificata, personalizzata e capillare per promuovere e tutelare la proprietà industriale, anche come strumento per proteggere dai sistemi di IA e i risultati prodotti da detti sistemi. Potenzierà la propria azione di supporto all'utenza, ove necessario anche avvalendosi di professionalità esterne, attraverso la messa a punto di servizi dedicati, anche fruibili da remoto.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale <sup>29</sup>	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità <sup>30</sup>	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato <sup>31</sup>	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma digitale	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti <sup>32</sup>	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
<b>Obiettivo strategico</b>	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

29 Baseline: 2024 → n. 2

30 Baseline: 2023 → n. 4; 2024 → n. 2

31 Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 1

32 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 1

## 2. Strategie 2026/2028

<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza

### Risultato strategico atteso

Il D.Lgs. n. 103/2024 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 pienamente a regime la norma, diventerà centrale il fascicolo informatico d'impresa. Nel 2025 il quadro normativo in tema di fascicolo d'impresa si è completato e nei prossimi mesi verrà avviata la sua attuazione con il coinvolgimento di tutti i soggetti tenuti al popolamento. Tra questi vi è anche la Camera. Una volta entrato a regime, il fascicolo diventerà un potente strumento di semplificazione amministrativa, accelererà l'iter dei procedimenti, posto che attraverso la consultazione telematica del fascicolo si otterrà la disponibilità immediata di documenti e informazioni che altrimenti dovrebbero essere richiesti alle imprese.

La Camera di commercio darà attuazione alle nuove disposizioni in materia di controlli, conformandosi alle norme che diverranno di tempo in tempo pienamente applicabili, in ottica di gradualità e il più possibile in modo uniforme rispetto alle consorelle.

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 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di attività strutturate funzionali all'aggiornamento in Amministrazione trasparente dell'elenco delle tipologie di controlli su attività economiche	Numero attività realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
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 <sup>33</sup>	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale in tema di vigilanza <sup>34</sup>	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
<b>Obiettivo strategico</b>	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
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	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 e adempimenti che non trovano una puntuale disciplina nella normativa di settore. Sarà inoltre curata l'attività informativa e formativa rivolta all'utenza, eventualmente anche attraverso attività di convegnistica e collaborazioni con altri

33 Baseline: 2020 → n. 1;

2021 → n. 1;

2022 → n. 1;

2023 → n. 1;

2024 → n. 1

34 Baseline: 2023 → n. 3;

2024 → n. 2

## 2. Strategie 2026/2028

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 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5) <sup>35</sup>	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

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza	

### Risultato strategico atteso

La Camera si prefigge di implementare un insieme di interventi volti a trasformare il territorio in un ecosistema attrattivo e accogliente per le nuove imprese, rendendolo al contempo dinamico e stimolante per le aziende già operative. A tal fine, intende supportare iniziative di incubatori e acceleratori d'impresa, promuovere e partecipare a progetti di accompagnamento che favoriscano la realizzazione di nuove idee imprenditoriali e lo sviluppo di competenze, con l'obiettivo di garantire continuità aziendale e crescita competitiva.

Le attività vengono realizzate sia in collaborazione con le istituzioni e le associazioni locali, sia tramite lo Sportello Nuove Imprese della Camera e una serie di azioni specifiche per le startup innovative o con progetti di sviluppo innovativi, con modalità adatte a promuovere contaminazione e processi di innovazione aperta tra le giovani imprese. Nell'attuazione si avverrà anche della propria Azienda speciale CISE.

Nel triennio la Camera intende anche potenziare le proprie azioni in tema di finanza d'impresa, sia facilitando l'accesso al credito garantito, sia con progetti di sistema, rivolti in particolare a micro e piccole-medie imprese, per promuovere il ricorso a strumenti di reperimento di risorse finanziarie innovativi, alternativi o complementari a quelli tradizionali. Verranno altresì potenziate le funzioni di sportello attraverso l'accrescimento delle competenze professionali degli addetti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa <sup>36</sup>	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM <sup>37</sup>	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria <sup>38</sup>	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2F	Internazionalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	2F1	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	

35 Baseline: 2020 → 4,53; 2021 → 4,61; 2022 → 4,83; 2023 → 4,73; 2024 → 4,79

36 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 4 (3 per incubatori e acceleratori d'impresa; 1 per nascita d'impresa)

37 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 2

38 Baseline: 2024 → n. 3

## 2. Strategie 2026/2028

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza

**Risultato strategico atteso**

La Camera intende rafforzare il sostegno alle piccole e medie imprese (PMI) con iniziative e servizi mirati all'internazionalizzazione. I progetti saranno focalizzati sull'uso dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali per sviluppare competenze strategiche e ottimizzare il percorso di crescita sui mercati esteri.

Basandosi sulle recenti indagini effettuate sui bisogni delle imprese, gli interventi saranno personalizzati per rispondere alle specifiche necessità delle aziende e del territorio. Un elemento centrale delle attività sarà la formazione, che fornirà contenuti essenziali su sostenibilità, compliance e innovazione. Attraverso corsi e workshop, le imprese potranno acquisire le competenze necessarie per affrontare le sfide del mercato globale, rispettare le normative vigenti e adottare pratiche efficienti e sostenibili.

Sarà posta particolare enfasi sui progetti che promuovono l'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle strategie aziendali di internazionalizzazione. La Camera continuerà a partecipare a progetti di sistema, anche a livello regionale. Infine, verrà mantenuto il supporto finanziario per le PMI che partecipano alle fiere internazionali, un'iniziativa da sempre molto apprezzata.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale <sup>39</sup>	Progetti realizzati/partecipati	70	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	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** 2026-2027-2028

**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** Dirigente per la struttura di competenza

**Risultato strategico atteso**

Nel triennio 2026-2028 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”. 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”. Si continuerà 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, nell'ottica di potenziare l'efficacia e la rapidità decisionali degli organi di governo, si intende introdurre sistemi tecnologici avanzati (AI) per fornire ai componenti degli organi camerale documentazione pre-sintetizzata e completa. La documentazione fornita ai componenti di Giunta e Consiglio a supporto della discussione degli argomenti all'ordine del giorno delle riunioni sarà più accessibile e gli consentirà di reperire con facilità e immediatezza le informazioni chiave, soprattutto nei casi di allegati voluminosi o complessi. In tale modo gli organi potranno essere messi nelle migliori condizioni per deliberare rapidamente e con piena cognizione di causa, massimizzando l'efficacia del tempo istituzionale.

Per la funzione di Comunicazione, le attività saranno svolte in continuità strategica con quanto realizzato fino a oggi, ampliando l'offerta di informazione e comunicazione attraverso strumenti digitali interattivi e altamente flessibili capaci di integrare ascolto e condivisione. In particolare, continuerà la manutenzione e sviluppo della piattaforma collaborativa su cui è basato il sito istituzionale della Camera, con nuove funzionalità e aggiornamenti, tenendo conto delle esigenze operative e delle evoluzioni normative o tecnologiche, per assicurare che il portale resti all'avanguardia, migliorando l'esperienza utente, integrando nuovi strumenti o piattaforme e adattando l'architettura tecnologica a eventuali cambiamenti di scenario. Nello specifico è previsto lo sviluppo evolutivo di alcune componenti già in uso sulla piattaforma attuale e lo sviluppo di nuove funzionalità, in particolare delle Challenge prevedendo l'integrazione con una community dedicata per offrire agli stakeholder uno spazio collaborativo in cui confrontarsi, condividere idee e ricevere aggiornamenti sulla sfida.

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.

39 Baseline: 2020 → n. 4;

2021 → n. 7;

2022 → n. 6;

2023 → n. 7;

2024 → n. 9

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente <sup>40</sup>	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 78%	>= 79%	>= 80%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente <sup>41</sup>	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di schede sintetiche/abstract a supporto delle decisioni deliberative degli Organi camerali	Percentuale di delibere di Giunta e Consiglio per cui è stata creata la scheda sintetica	25	%	>= 20%	>= 25%	>= 30%
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese <sup>42</sup>	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale <sup>43</sup>	Pareri resi	25	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza

### Risultato strategico atteso

La valorizzazione delle risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e l'ottimizzazione dei servizi di supporto si concretizzerà nelle seguenti azioni:

- rivalutazione ed eventuale aggiornamento della struttura organizzativa in funzione degli obiettivi e del turnover, per una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione camerale, nonché per la valorizzazione delle competenze e delle professionalità presenti nell'ente;
- attenzione a misure di welfare aziendale e periodica realizzazione di indagini sul benessere organizzativo: in assenza di particolari criticità, dopo la seconda, verrà mantenuta la cadenza biennale;
- non ricorso al capitale di credito;
- utilizzo contenuto dell'avanzo patrimonializzato;
- riconversione della Sala Borsa: nel 2026 dovrebbe concludersi la progettazione esecutiva comprensiva dei pareri prescritti dalla normativa (Soprintendenza, Vigili del Fuoco, ecc.) a seguito della quale si dovrà decidere a chi affidare la progettazione per le fasi successive (posto che l'ente non dispone di uffici tecnici in grado di gestire l'affidamento e l'esecuzione dei lavori) a cui seguirà l'effettivo avvio dei lavori (presumibilmente suddivisi in lotti);
- compimento dei lavori avviati per l'adeguamento dei locali dell'ex bar adiacenti alla sede camerale di Rimini;
- prosecuzione delle attività del piano di razionalizzazione degli spazi comuni predisposto nel corso del 2025 (in particolare archivi di tutte le sedi) con valutazione di eventuali ulteriori interventi da attuare in termini di miglioramento di accessibilità e sicurezza e avvio di studio di fattibilità per la valorizzazione/analisi delle potenzialità future della sede di Cesena;
- valutazioni di fattibilitàopportunità in merito all'eventuale ingresso o al sostegno ad infrastrutture strategiche del territorio, unitamente ad altri stakeholder locali e/o regionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Struttura organizzativa dell'ente <sup>44</sup> – rivalutazione	Atti organizzativi adottati	10	N.	>= 1	/	/
Indagine sul benessere organizzativo <sup>45</sup>	Indagini predisposte	10	N.	>= 1	>= 0	>= 1
Ricorso al capitale di credito <sup>46</sup>	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0

40 Baseline: 2020 → 83,25%; 2021 → 85,75%; 2022 → 86,92%; 2023 → 87,70%; 2024 → 88,49%

41 Baseline: 2024 → n. 1

42 Baseline: 2024 → n. 3

43 Baseline: 2022 → n. 14 2023 → n. 15; 2024 → n. 10

44 Baseline: 2023 → n. 6; 2024 → n. 2

45 Baseline: 2024 → n. 1

46 Baseline: 2020 → € 0; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0; 2024 → € 0

## 2. Strategie 2026/2028

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Utilizzo avано patrimonializzato*	Avано patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.500.000	<= 1.500.000	<= 1.500.000
Valorizzazione della sala Borsa <sup>47</sup>	Azioni concluse nell'anno: progettazione esecutiva (2026), scelta del soggetto gestore della procedura di affidamento dei lavori, avvio interventi (2027); conclusione lavori (2028)	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Interventi di razionalizzazione degli immobili camerale e degli spazi comuni con analisi anche in termini di accessibilità e sicurezza	Azioni realizzate: valutazione e realizzazione degli interventi sugli archivi delle sedi (2026 e 2027), avvio analisi sulla sede di Cesena (2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/

\* L'utilizzo dell'avано 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.

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"	
<b>Dirigente responsabile</b>	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).

A loro volta, le entrate dal mercato dipendono dalla qualità dei servizi erogati e dalla capacità di leggere il contesto competitivo; mentre le entrate da progettazione finanziata dipendono dalla efficacia nella scelta dei temi oggetto delle proposte e dalla capacità di risposta alle sfide e ai criteri indicati nei bandi e nelle chiamate a presentare. Il mantenimento di queste capacità, qualità ed efficacia sono sostanziali all'obiettivo strategico.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato <sup>48</sup>	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento <sup>49</sup>	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento <sup>50</sup>	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza Direttore Azienda speciale CISE	

### Risultato strategico atteso

La Camera adotterà i propri documenti di programmazione in materia (piano triennale dell'informatica) in coerenza con le linee guide definite di tempo in tempo da AGID, anche con particolare riferimento alla graduale applicazione della intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione. In particolare, integrerà il

47 Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 0,6

48 Baseline: 2024 → n. 1

49 Baseline: 2024 → n. 4

50 Baseline: 2020 → 75,59%; 2021 → 72%; 2022 → 79%; 2023 → 82,9%; 2024 → 77%

## 2. Strategie 2026/2028

proprio piano con uno specifico paragrafo dedicato alle progettualità in tema di IA.

Particolare attenzione verrà dedicata anche allo sviluppo del capitale umano per il governo delle tecnologie digitali: una apposita linea formativa verrà prevista per incentivare e facilitare l'utilizzo della IA per efficientare i processi, implementare i servizi o semplificare le procedure per l'utenza, da parte del personale camerale.

Ogni anno verrà valutata la compliance dei siti internet in uso e saranno previste azioni di miglioramento in materia di accessibilità.

Per quanto attiene alla gestione documentale, per razionalizzare gli spazi fisici, si continuerà a ricorrere alla esternalizzazione parziale degli archivi avvalendosi della propria società in house IC Outsourcing. Inoltre, per valorizzare il patrimonio documentale e preservarlo dal degrado del tempo, verrà portato avanti un progetto pluriennale di dematerializzazione di parte della documentazione di archivio che verrà indicizzata e che potrà essere consultata con maggiore facilità e con risparmio di tempo anche per gli addetti in caso di richieste di accesso da parte dell'utenza.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Inserimento nella programmazione pluriennale di azioni/progetti per l'impiego della IA a supporto dell'azione amministrativa/dei servizi	Completamento azione	50	%	= 100%	= 100%	= 100%
Attuazione interventi di manutenzione e miglioramento della gestione documentale <sup>51</sup> e applicativi connessi	Interventi attuati	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

**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** 2026-2027-2028

**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** 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 (informative, consensi, nomine responsabili del trattamento, accordi di contitolarietà, 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 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy <sup>52</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione <sup>53</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<sup>51</sup> Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 2

<sup>52</sup> Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 1

<sup>53</sup> Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 6; 2022 → n. 5; 2023 → n. 4;

2024 → n. 2 (1 per trasparenza; 1 per anticorruzione)

### 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.

Fra le strategie di miglioramento messe in atto rivestono molta importanza il welfare e il benessere organizzativo, strumenti preziosi per migliorare la worklife balance dei lavoratori e generare maggiore produttività ed efficienza.

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 104 unità del 01/01/2026.

La dotazione di risorse umane sulla quale la Camera potrà contare, sulla base della programmazione prevista nel PIAO per l'anno in corso, 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 01/01/2026	Personale vacante previsto
Dirigenti	3	Dirigenti	2	- 1
Categoria D <sup>(a)</sup> (ex D3=6 ed ex D1=27)	33	Funzionari	32 <sup>(c)</sup>	- 1
Categoria C	76	Istruttori	63 <sup>(d)</sup>	- 13
Categoria B3	13	Operatori esperti <sup>(b)</sup>	7	- 10
Categoria B1	4			
<b>Totale</b>	<b>129</b>		<b>104</b>	<b>- 25</b>

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

(b) 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

(c) N. 1 unità a tempo determinato con contratto di apprendistato

(d) Entro l'anno 2025 saranno effettuate n. 3 progressioni verticali (da operatori esperti a istruttori) e assunti i vincitori di un concorso per istruttori, in corso di svolgimento

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

Tipologia contrattuale	Personale previsto in servizio al 01/01/2026
Quadri	1
1° livello	4
2° livello	2
3° livello	2

### 3. Risorse per la pianificazione

Tipologia contrattuale	Personale previsto in servizio al 01/01/2026
4° livello	2
<b>Totale</b>	<b>11</b>

#### 3.2. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali

##### Bilancio pluriennale triennio 2026-2028

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 2026-2028, si è ipotizzato che, essendo scaduto il periodo di validità 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, venga emanato un successivo decreto che prevede la medesima maggiorazione.

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 32.400.000,00 al 30/09/2025) 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

### 3. Risorse per la pianificazione

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 in quanto le assunzioni a seguito di selezioni di personale dall'esterno sono coperte dalle cessazioni intervenute negli ultimi anni;
- 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;
- 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 2025, 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 2026-2028 (dati all'unità di euro – importi arrotondati):

<b>FONTI</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Diritto annuale	9.950.000	9.950.000	9.950.000
Diritti di segreteria	4.150.000	4.150.000	4.150.000
Altri proventi	800.000	800.000	800.000
Gestioni accessorie	250.000	250.000	250.000
<b>Totale fonti</b>	<b>15.150.000</b>	<b>15.150.000</b>	<b>15.150.000</b>
<hr/>			
<b>IMPIEGHI</b>			
Personale	5.600.000	5.600.000	5.600.000
Funzionamento	3.100.000	3.100.000	3.100.000
Interventi economici	4.350.000	3.850.000	3.350.000
Ammortamenti e accantonamenti	3.100.000	3.100.000	3.100.000
<b>Totale impieghi</b>	<b>16.150.000</b>	<b>15.650.000</b>	<b>15.150.000</b>
<u>di cui finanziati da avanzo patrimonializzato</u>	1.000.000	500.000	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 bilancio di esercizio 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 2026

Alle attuali condizioni, si prospetta quindi la seguente **situazione economica per l'anno 2026** (dati all'unità di euro – importi arrotondati):

Proventi correnti	€	14.900.000
Oneri correnti	€	16.150.000
<b>Risultato gestione corrente</b>	<b>€</b>	<b>- 1.250.000</b>
Gestione finanziaria	€	50.000
Gestione straordinaria	€	200.000
Rettifiche del valore dell'attivo	€	0
<b>Risultato economico dell'esercizio</b>	<b>€</b>	<b>- 1.000.000</b>
Utilizzo avанzo patrimonializzato a pareggio	€	1.000.000
<b>Investimenti</b>		
Immobilizzazioni immateriali	€	50.000
Immobilizzazioni materiali	€	2.900.000
Immobilizzazioni finanziarie	€	0

Tra le immobilizzazioni materiali sono previsti investimenti in attrezzature, impianti, arredi e mobili per complessivi euro 150.000,00, lavori nelle varie sedi (Rimini, Via Sigismondo n. 26 e n. 28, avvio lavori su facciate e infissi edificio di Forlì, progettazione esecutiva relativa a rifacimento impianti di riscaldamento e raffrescamento e riqualificazione sala borsa sede di Forlì, la cui definizione è attualmente in corso), mentre fra le immobilizzazioni finanziarie non sono previste adesioni a nuovi soggetti o aumenti di capitale.

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).