



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia

IL PIANO DELLE PERFORMANCE

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia



Presentazione del Piano

La Camera di commercio di Bologna, così come l'intero comparto pubblico, è protagonista di un importante processo di riforma che prevede l'introduzione, tra i documenti di programmazione dell'Ente, del Piano della Performance.

Il Piano della Performance, strumento che dà avvio e struttura l'intero Ciclo di Gestione della Performance, rappresenta il documento attraverso il quale la Camera di Commercio di Bologna esplicita i propri impegni nei confronti della propria utenza e degli stakeholder più in generale in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse.

Nell'approcciarsi alla redazione del Piano, come prima annualità, la Camera di Commercio di Bologna ha tenuto conto dei seguenti tre principi come richiesto dallo stesso Decreto legislativo n. 150 del 2009:

- **Qualità:** che consiste nell'assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici.
- **Comprensibilità:** che consiste nel rendere chiaro il legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento, le azioni e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance che si intende raggiungere, ma anche con quali risorse e attraverso quali modalità.
- **Attendibilità:** che consiste nel permettere la verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo di pianificazione.



Presentazione del Piano

In un'ottica di attenzione alla performance dell'Ente il documento diventa uno strumento per:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder.
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza.
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.

Il Piano sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi documenti di programmazione 2011 e dell'impegno profuso negli ultimi anni per la realizzazione di una gestione orientata al risultato.

Con la realizzazione del suo primo Piano della Performance la Camera di Commercio di Bologna si dota, però, di un nuovo modo per rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato, garantendo trasparenza e intelligibilità verso i suoi interlocutori; le imprese, le associazioni, le altre istituzioni pubbliche, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti.

Con questo Piano della Performance si intraprende quindi, un nuovo percorso, che affianca gli altri già avviati, di dialogo con la collettività tutta, consapevoli di dover continuare a lavorare, con l'impegno di portarlo avanti in un'ottica di miglioramento continuo.

IL PRESIDENTE

BRUNO FILETTI



Indice del Piano

1. La CCIAA di Bologna

- 1.1 – Un po' di storia
- 1.2 – L'identità e la missione
- 1.3 – Le funzioni
- 1.4 – Le aziende speciali
- 1.5 - Il sistema camerale
- 1.6 – Il sistema delle partecipazioni

2. Analisi del contesto esterno ed interno

- 2.1 Il quadro internazionale
- 2.2 Il quadro nazionale
- 2.3 Il quadro regionale
- 2.4 La provincia di Bologna
- 2.5 L'internazionalizzazione
- 2.6 Prime proiezioni
- 2.7 L'assetto istituzionale
- 2.8 Le risorse umane
- 2.9 Analisi della struttura organizzativa

2.10 L'assetto organizzativo

2.11 Le risorse finanziarie

2.12 Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

3. L' Albero della performance

3.1 – La Mission e la Vision

3.2 – Le Aree Strategiche

3.3 - Il piano triennale per gli anni 2011 – 2012 - 2013

3.4 – I piani e gli obiettivi operativi per il 2011

3.5 – Gli obiettivi assegnati al personale dirigente

4. Piano di Miglioramento

4.1 - Le azioni per l'attuazione e il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

5. Gli allegati Tecnici



1.1 UN PO' DI STORIA...

LE CAMERE DI COMMERCIO SONO ORGANISMI DI ANTICA ISTITUZIONE, IL FRUTTO DI UN PROCESSO EVOLUTIVO INIZIATO CON LE PIU' ANTICHE FORME ASSOCIATIVE DELLE CATEGORIE PRODUTTRICI



ANTICA ROMA: collegia opificum mercatorum

istituzioni scomparse con le dominazioni barbariche



MEDIOEVO: corporazioni di arti e mestieri

che partecipano direttamente al governo della cosa pubblica



RIVOLUZIONE FRANCESE: camere di commercio

la prima fu quella di Marsiglia, sorta nel **1599**, ma la Rivoluzione Francese ne decretò la **soppressione** nel 1791.



1.1 UN PO' DI STORIA...



EPOCA NAPOLEONICA: camere di commercio

tribunali in materie economiche e commerciali, a cui negli anni successivi furono attribuite altre importanti funzioni pubbliche (**raccolta di dati sulla situazione economica, funzioni di giurisdizione commerciale...**)



REGNO D'ITALIA: camere di commercio e arti

costituite in tutti i capoluoghi di provincia con funzioni di impulso della economia locale (predisposizione di **relazioni statistico-economiche**, amministrazione delle **borse di commercio**, effettuazione di controlli sull'attività degli **agenti di cambio**, mediatori e sensali...)



INIZI XX SECOLO: camere di commercio ed industria

ai compiti originari vennero aggiunti la **raccolta** e la **revisione periodica degli usi** e la **tenuta del registro delle ditte**

1924 -1925 enti pubblici

il processo di progressiva pubblicizzazione degli organismi camerali viene completato da **norme** che, per le parti non in contrasto con l'attuale ordinamento, sono **tuttora vigenti**

1926-1944 consigli provinciali dell'economia corporativa

presieduti dal **Prefetto**

1944 camere di commercio, industria e agricoltura

1966 camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura



1.1 Il Palazzo della Mercanzia (1384-1391)



- il luogo dove fu eretto il Palazzo della Mercanzia non è casuale: si trova nel **punto di arrivo delle vie** Emilia, Salaria (ora via San Vitale) - collegata a Ravenna e alle importanti saline di Cervia - e della via che collegava alla Toscana
- si trattava di vie dedicate al trasporto di merci e quindi nel **punto di loro confluenza** e nelle zone circostanti c'erano fitti traffici ed una fitta rete di botteghe di cui ancora oggi resta traccia nel "quadrilatero"
- nel momento in cui presero forza e consistenza le categorie produttive e mercantili, già organizzate in associazioni d'arti e di mestieri fin dalle epoche precedenti, fu sentita l'esigenza di **trovare una sede ricca e prestigiosa** per ospitare il potente Tribunale mercantile



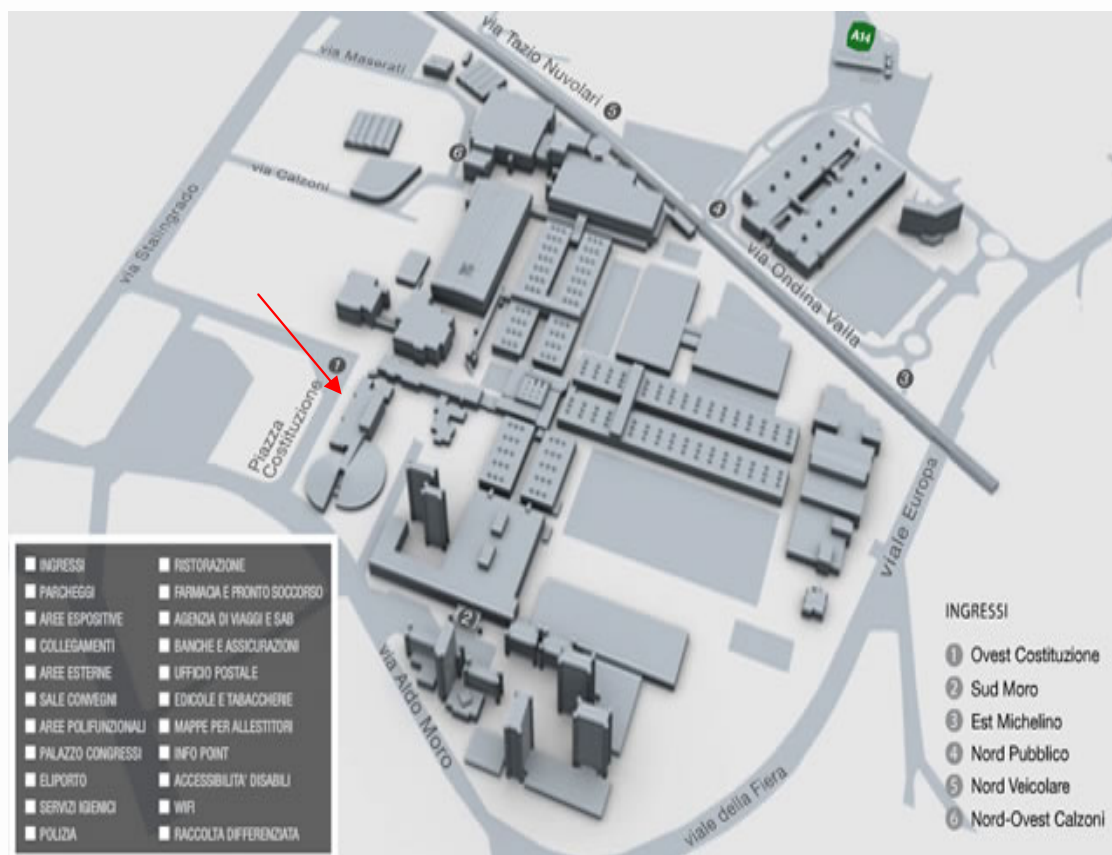
1.1 Il Palazzo della Mercanzia (1384-1391)



- all'interno del Palazzo sono ancora presenti gli **stemmi** di coloro che svolsero le funzioni di **giudici** dal 1441 al 1752 assieme agli stemmi delle **Compagnie delle cosiddette "arti maggiori"** cambiatori, mercanti di seta, macellari, merciai, orefici, calegari, drappi e lane, strazzaroli, speciali, bombasari, fabbri e salaroli
- il primo dei giudici che appare rappresentato con il suo emblema è **Banno di Bertrando Cattani da Sala** (eletto nel 1445, 1453 e 1458) lettore dello Studio bolognese e cavaliere
- quasi tutte le **principali famiglie cittadine** sono qui rappresentate con alcuni dei loro esponenti (Orsi, Zambeccari, Marescotti, Sampieri, Aldrovandi....)



1.1 Il Palazzo degli Affari



- si tratta di uno dei **primi edifici** sorti all'interno del **Quartiere fieristico di Bologna**, oggi uno tra i principali organizzatori fieristici europei, dotato di un quartiere espositivo tra i più avanzati, con un'area complessiva di 375.000 mq, tra zone coperte ed esterne e l'area totale dei servizi è di 36.000 mq



1.2 L'identità e la missione

LE CAMERE DI COMMERCIO SONO ENTI PUBBLICI DOTATI DI AUTONOMIA FUNZIONALE CHE SVOLGONO FUNZIONI DI INTERESSE GENERALE PER IL SISTEMA DELLE IMPRESE, QUALE “PONTE” FRA IL MONDO ECONOMICO E LE ALTRE ISTITUZIONI

LA MISSIONE È LA PROMOZIONE DELLA ECONOMIA LOCALE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DELLE IMPRESE.

PER RAGGIUNGERE QUESTI OBIETTIVI POSSONO:

- **REALIZZARE E GESTIRE STRUTTURE ED INFRASTRUTTURE, SIA A LIVELLO LOCALE CHE NAZIONALE;**
- **PARTECIPARE A ENTI, ASSOCIAZIONI CONSORZI O SOCIETÀ E COSTITUIRE AZIENDE SPECIALI PER GESTIRE SPECIFICI SERVIZI**



1.3 LE FUNZIONI

- A) funzioni **amministrative**
- B) funzioni di **studio ed analisi economica**
- C) funzioni di **regolazione del mercato**
- D) funzioni **promozionali**



A) LE FUNZIONI AMMINISTRATIVE

LA CAMERA DI COMMERCIO REGISTRA E CERTIFICA
I PRINCIPALI EVENTI CHE CARATTERIZZANO LA VITA DELL'IMPRESA



REGISTRO IMPRESE

vera e propria Anagrafe delle imprese del territorio, che consente la pubblicità delle notizie ad esse relative: le Camere di Commercio forniscono - grazie alla rete informatica attiva dal 1974 - la [documentazione completa di qualsiasi impresa operante sul territorio italiano](#)



A) LE FUNZIONI AMMINISTRATIVE

LA CAMERA DI COMMERCIO SVOLGE ANCHE UNA IMPORTANTE FUNZIONE DI **TUTELA DEL MERCATO**,
VERIFICANDO IL POSSESSO DEI REQUISITI PROFESSIONALI NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO DELLE RELATIVE
ATTIVITÀ



ALBI, RUOLI ED ELENCHI



B) LE FUNZIONI DI STUDIO E ANALISI ECONOMICA DEL TERRITORIO

LA CAMERA DI COMMERCIO PROMUOVE E REALIZZA LA RILEVAZIONE, L'ELABORAZIONE, LA DIFFUSIONE E L'ARCHIVIAZIONE DEI DATI STATISTICI PROVINCIALI

indici dei prezzi

censimenti

forze lavoro
e progetto
Excelsior

osservatorio
sulla
Congiuntura



C) LE FUNZIONI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

L'INSIEME DELLE ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE ASSEGNA ALLA CAMERA DI COMMERCIO UN RUOLO STRATEGICO NELLA **REGOLAZIONE DEL MERCATO** E NELLA **PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**



BORSA MERCI

è il luogo per lo svolgimento delle contrattazioni di merci prodotti che possono formare oggetto di scambio: è la più importante d'Italia, soprattutto nel **settore cerealicolo**, ed è la prima ad avere attuato la quotazione di **prodotti biologici**



RACCOLTA DEGLI USI



C) LE FUNZIONI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

L'INSIEME DELLE ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE ASSEGNA ALLA CAMERA DI COMMERCIO UN RUOLO STRATEGICO NELLA **REGOLAZIONE DEL MERCATO** E NELLA **PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**



ARBITRATO

le parti si impegnano ad affidare la risoluzione della controversia al giudizio di uno o più arbitri scelti dalle stesse, escludendo il ricorso al giudice ordinario, con notevoli vantaggi quali la **rapidità**, la **riservatezza**, i **minori costi** e la **competenza tecnica** degli arbitri

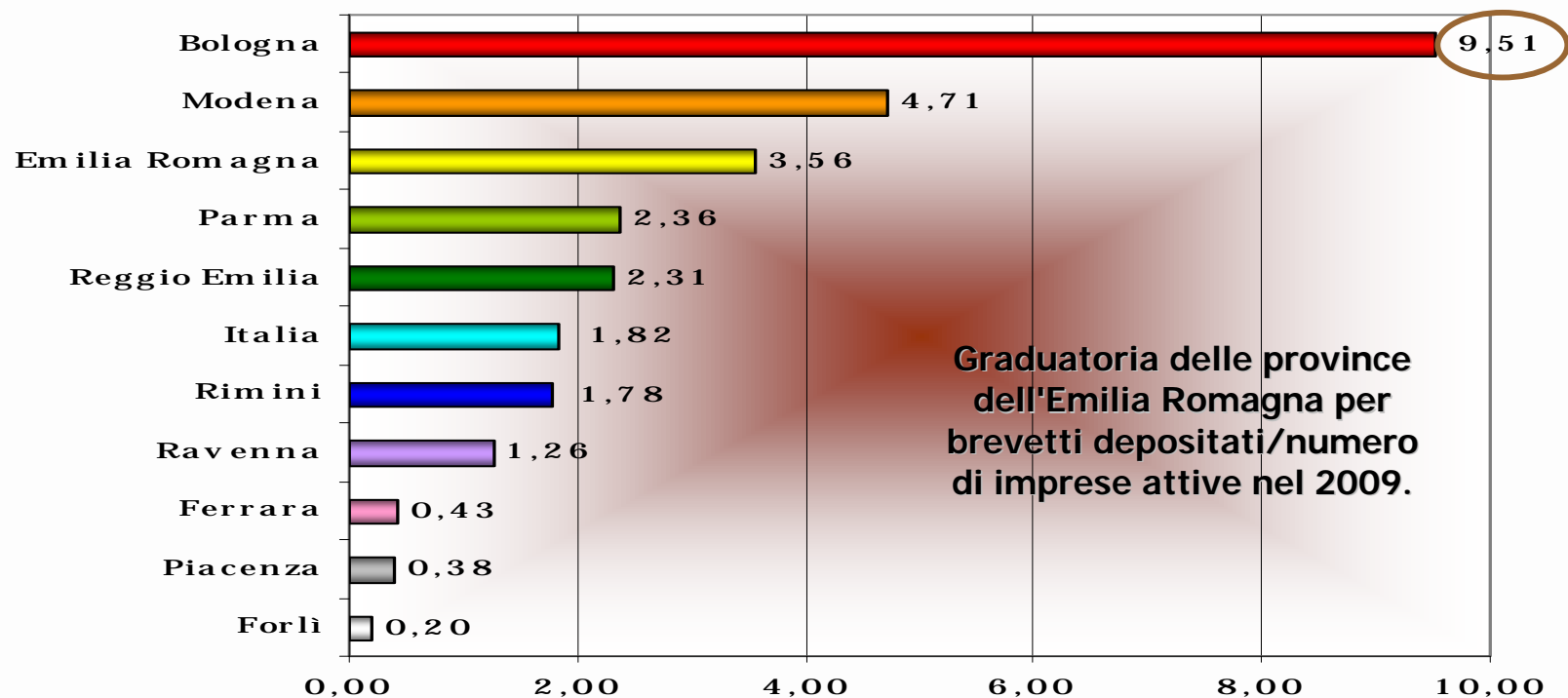


CONCILIAZIONE

si basa sulla **volontà di entrambe le parti** di raggiungere, con l'aiuto di un conciliatore imparziale e competente, un accordo comune: in particolare la Camera di Bologna ha sottoscritto un **Protocollo di intesa** con gli ordini professionali provinciali.



C) LE FUNZIONI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO



BREVETTI E MARCHI

tutela la [proprietà industriale](#) e la promozione della ricerca e della [cultura innovativa](#)



C) LE FUNZIONI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

L'INSIEME DELLE ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE ASSEGNA ALLA CAMERA DI COMMERCIO UN RUOLO STRATEGICO NELLA **REGOLAZIONE DEL MERCATO** E NELLA **PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**



METRICO

negli scambi di merci e di servizi, controlla l'**esattezza degli strumenti** impiegati nella misurazione delle quantità, e la correttezza delle procedure di verifica dei contenuti dei **prodotti confezionati** e dell'applicazione della normativa in materia di **metalli preziosi**



C) LE FUNZIONI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

L'INSIEME DELLE ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE IMPRESE ASSEGNA ALLA CAMERA DI COMMERCIO UN RUOLO STRATEGICO NELLA **REGOLAZIONE DEL MERCATO** E NELLA **PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**




REGISTRO INFORMATICO DEI PROTESTI

assicura la **completezza**, l'**organicità** e la **tempestiva informazione** su tutto il territorio nazionale: prevede l'**inserimento** dei dati anagrafici completi dei debitori al fine di rendere univocamente identificabile il soggetto protestato, e ne prevede la tempestiva **cancellazione** definitiva in caso di pagamento



D) LE FUNZIONI DI PROMOZIONE ECONOMICA

LA CAMERA DI COMMERCIO SVOLGE UN RUOLO FONDAMENTALE DI **MOLTIPLICATORE DELLO SVILUPPO ECONOMICO**, ATTRAVERSO INTERVENTI RIVOLTI A TUTTE LE IMPRESE O A SPECIFICI SETTORI DI ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE, TENENDO CONTO DELLE PECULIARITÀ ECONOMICHE DEL TERRITORIO, AL FINE DI:



favorire la
**nascita di
nuove imprese**
o processi di
aggregazione
aziendale

favorire **progetti
di formazione o
l'acquisto di beni
strumentali**

favorire **progetti di
internazionaliz-
zazione**

favorire
**l'accesso al
credito**



D) LE FUNZIONI DI PROMOZIONE ECONOMICA

REALIZZATE ATTRAVERSO LA **PARTECIPAZIONE** A SOCIETÀ OD ALTRI ORGANISMI A CARATTERE ASSOCIATIVO, CHE GESTISCONO ATTIVITÀ DI PARTICOLARE INTERESSE PER IL TERRITORIO O A LIVELLO NAZIONALE.

LA CAMERA DI COMMERCIO E' PRESENTE IN TUTTE LE PRINCIPALI INFRASTRUTTURE LOCALI, OLTRE CHE IN SOCIETÀ E FONDAZIONI DI INTERESSE NAZIONALE ED IN MOLTEPLICI AMBITI, PARTECIPANDO COSÌ ALLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI E QUINDI ALLA DEFINIZIONE DELLA POLITICA ECONOMICA DEL TERRITORIO

☺ **23 tra società e consorzi**: Aeroporto G. Marconi di Bologna SPA, BolognaFiere SPA , Bologna Congressi Spa, Interporto Spa...

☺ **13 organismi di carattere associativo**

☺ **rete camerale**: costituita dalle **105** camere di commercio italiane

☺ **società di interesse nazionale**: Infocamere Soc. cons p.a. e Tecno Holding Spa

☺ **organismi di carattere associativo/fondazioni**: Associazione Collegio di Cina, Associazione Enoteca Regionale Emilia Romagna, Fondazione Aldini Valeriani; Fondazione Teatro Comunale.



1.4 Le aziende speciali - IL C.T.C. e il IL PRO.S.IM.

Il CTC è il Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa della Camera di Commercio di Bologna istituito allo scopo di fornire, con il contributo di docenti e trainer di rilievo nazionale ed internazionale, servizi reali in ambito formativo e tecnico-gestionale a favore delle organizzazioni aziendali.

La sua mission è sviluppare le specifiche competenze professionali, affinare le abilità manageriali e gli stili direzionali, valorizzare la capacità di interpretare e divulgare la cultura d'impresa, favorire l'acquisizione di un vantaggio competitivo stabile.

L'attività del CTC è iniziata nel 1987 e ha visto, sino ad oggi, la realizzazione di 9.000 corsi e seminari finalizzati alla preparazione, all'aggiornamento ed al perfezionamento professionale di 138.000 imprenditori e manager.

PRO.S.IM. è l'Azienda Speciale costituita dalla Camera di Commercio di Bologna nel 1990 per fornire una serie di servizi (convegnistica, accesso alle banche dati delle Camere di Commercio) allo scopo di agevolare l'attività lavorativa delle piccole e medie imprese.

PRO.S.IM. gestisce il Palazzo degli Affari, struttura polifunzionale che dispone di 11 sale riunioni di varie dimensioni e capienza (da 10 a 250 posti) fornendo anche i diversi supporti tecnico-logistici: attrezzature audiovisive di ogni tipo, servizio di catering, hostess, interpretariato ecc.

PRO.S.IM. eroga anche servizi commerciali quali visure, protesti, bilanci, atti e assetti societari allo scopo di orientare la ricerca dati e l'analisi dei diversi mercati delle aziende richiedenti.

Tra le altre funzioni anche la gestione degli spazi nella Borsa Merci e Sala Contrattazioni del Palazzo degli Affari di Bologna al fine di facilitare le relazioni professionali degli operatori economici.



1.5 Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma delle Camere di Commercio riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Bologna opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

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

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 CCIAA, 127 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 73 CCIAA italiane all'estero, 33 CCIAA italo estere, oltre 2000 partecipazioni in infrastrutture e società.

L'Unioncamere Italiana ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali**, sono associazioni private che rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

I **Centri Regionali per il Commercio Estero** supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'instaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero, ospitando delegazioni straniere.

Le **CCIAA Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano.

Le **CCIAA italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.



1.6 Il Sistema delle Partecipazioni

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Denominazione	Sede Amministrativa	Settore di attività	Capitale Posseduto	Quota di partecipazione
AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA S.P.A.	BOLOGNA	INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI	€ 37.409.562,50	50,554%
FIERE INTERNAZIONALI DI BOLOGNA S.P.A. BOLOGNA FIERE S.P.A.	BOLOGNA	ATTIVITA' ESPOSITIVA - ORGANIZZAZIONE MANIFESTAZIONI FIERISTICHE	€ 12.678.301,00	13,519%
CENTRO AGRO-ALIMENTARE DI BOLOGNA S.C.P.A. - C.A.A.B. S.C.P.A.	BOLOGNA	MERCATI AGROALIMENTARI E CENTRI COMMERCIALI	€ 3.932.835,62	7,572%
TECNOINVESTIMENTI SRL	ROMA	SERVIZI ALLE CAMERE - PARTECIPAZIONE IN SOCIETA' DI SERVIZI INFORMATICI E DI GESTIONE INFRASTRUTTURE	€ 1.053.005,91	2,025%
TECNO HOLDING - SOCIETA' PER AZIONI	ROMA	SERVIZI ALLE CAMERE - ATTIVITA' IMMOBILIARE E FINANZIARIA	€ 849.627,50	4,248%
INTERPORTO BOLOGNA S.P.A.	BOLOGNA	CENTRI INTERMODALI	€ 811.173,00	5,902%
INFOCAMERE - SOC. CONSORTILE DI INFORMATICA DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE P.A.	PADOVA	DIFFUSIONE INNOVAZIONE TECNOLOGICA	€ 706.818,60	4,000%
FINANZIARIA BOLOGNA METROPOLITANA S.P.A. - F.B.M. SPA	BOLOGNA	PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE	€ 591.000,00	32,833%
IMOLASCALE S.P.A.	IMOLA	CENTRI INTERMODALI - INFRASTRUTTURA PER INTERSCAMBIO TRASPORTO MERCI SU GOMMA E TRASPORTO FERROVIARIO	€ 541.280,00	12,600%
BOLOGNA CONGRESSI S.P.A.	BOLOGNA	ATTIVITA' CONGRESSUALE	€ 506.130,80	32,667%



1.6 Il Sistema delle Partecipazioni

Denominazione	Sede Amministrativa	Settore di attività	Capitale Posseduto	Quota di partecipazione
I.F.O.A. ISTITUTO FORMAZIONE OPERATORI AZIENDALI	REGGIO EMILIA	FORMAZIONE PROFESSIONALE E ORIENTAMENTO LAVORATIVO	€ 113.338,20	2,393%
UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA SERVIZI S.R.L.	BOLOGNA	SERVIZI ALLE CAMERE - ACQUISTO RISTRUTTURAZIONE E GESTIONE DI UN COMPENDIO IMMOBILIARE DA ADIBIRE ALLA NUOVA SEDE DELL'UNIONCAMERE REGIONALE DELL'EMILIA-ROMAGNA E DEL CENTRO ESTERO	€ 26.640,00	22,200%
PROMOBOLOGNA SOC. CONS. A R.L.	BOLOGNA	PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE	€ 25.500,00	32,484%
TECNOSERVICECAMERE S.CONS.P.A.	TORINO	SERVIZI ALLE CAMERE - GESTIONE IMMOBILI E INFRASTRUTTURE	€ 23.141,04	1,755%
S.A.P.I.R. - PORTO INTERMODALE RAVENNA S.P.A.	RAVENNA	INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI	€ 23.098,40	0,179%
ISNART ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE SOC. CONSORTILE P.A.	ROMA	SETTORE TURISMO	€ 19.350,00	1,993%
ECOCERVED S.C.A R.L.	BOLOGNA	SERVIZI ALLE CAMERE - DATI AMBIENTE ED ECOLOGIA	€ 17.621,00	0,705%
JOB CAMERE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	PADOVA	SERVIZI ALLE CAMERE - SOMMINISTRAZIONE LAVORO	€ 14.400,00	2,400%
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	PADOVA	DIFFUSIONE INNOVAZIONE TECNOLOGICA (SERVIZI TECNICI E LOGISTICI)	€ 8.928,00	2,400%
GAL APPENNINO BOLOGNESE SOC. CONS. A R.L.	BOLOGNA	PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE	€ 6.200,00	8,999%
RETECAMERE SOCIETA' CONSORTILE A RESPONSABILITA' LIMITATA	ROMA	DIFFUSIONE E INFORMAZ. ATTIVITA' SISTEMA CAM. - ATTIVITA' E SERVIZI PER VALORIZZARE E SVILUPPARE PROGETTI, ASSISTENZA TECNICA, CONSULENZA, FORMAZIONE, COMUNICAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI	€ 4.272,00	0,475%
UNIVERSITAS MERCATORUM SOC.CONS. A R.L. - ATENEUM TELEMATICO DEL SISTEMA CAMERALE	ROMA	FORMAZIONE PROFESSIONALE - CENTRO DI FORMAZIONE UNIVERSITARIO	€ 3.804,50	1,17%
B.M.T.I. BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	ROMA	MERCATO TELEMATICO PRODOTTI LOCALI	€ 2.696,58	0,113%



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

La Camera di Commercio di Bologna, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Bologna, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2011 la suddetta analisi in relazione a:

CONTESTO ESTERNO
Il quadro internazionale
Il quadro nazionale
Il quadro regionale
La provincia di Bologna
L'internazionalizzazione
Prime proiezioni

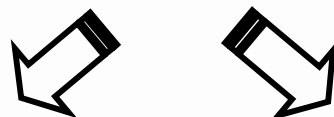
CONTESTO INTERNO
L'Assetto Istituzionale
Le risorse umane
Analisi della struttura organizzativa
L'Assetto Organizzativo
Le risorse finanziarie
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche



2.1 IL QUADRO INTERNAZIONALE

PROSEGUE LA CRESCITA DELL'ECONOMIA MONDIALE

anche se i dati più recenti prefigurano un'attività economica segnata da una minore vivacità nella seconda parte dell'anno e da un ulteriore, lieve rallentamento nel 2011, sia nei Paesi avanzati sia in quelli emergenti



l'**incertezza** sull'evoluzione futura resta elevata, come conseguenza degli **alti livelli di disoccupazione** e dell'ancora **debole situazione patrimoniale delle famiglie** nelle economie avanzate

anche nell'**Area dell'euro** è in corso una **graduale ripresa**, ma la velocità di crescita tende a rallentare, mentre i **divari di crescita** tra i maggiori Paesi dell'area **tendono ad ampliarsi**

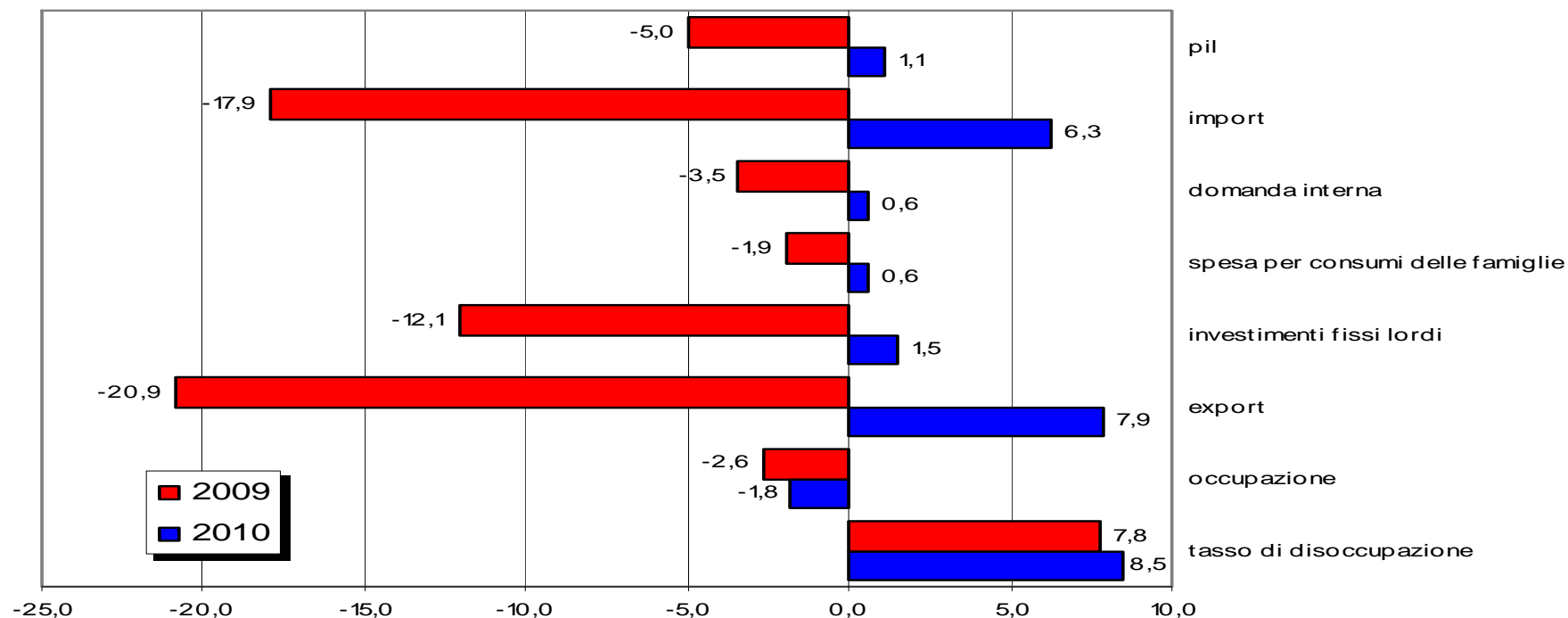


2.2 IL QUADRO NAZIONALE

ANCHE LA RIPRESA ITALIANA **SEMBRA PERDERE SLANCIO** DOPO L'ACCELERAZIONE SUPERIORE ALLE ATTESE DELLA PRIMA METÀ DELL'ANNO

nonostante alcune forze agiscano al rialzo: l'intensità inattesa del recupero della Germania, il miglioramento più rapido delle condizioni delle economie emergenti dell'Est Europa, ed il mantenimento dei tassi d'interesse su livelli significativamente bassi

I principali indicatori nazionali - var %





2.3 IL QUADRO REGIONALE

LE SERIE STORICHE RELATIVE ALL'ANDAMENTO DEI PRINCIPALI INDICATORI RILEVATI IN REGIONE E NELLA PROVINCIA DI BOLOGNA RELATIVI AL SETTORE MANIFATTURIERO METTONO IN EVIDENZA **COMPORAMENTI PRESSOCHÉ ANALOGHI**

Andamento dei principali indicatori rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente per provincia
(colorato: miglior risultato per ciascun indicatore)

	produzione	fatturato	ordinativi	esportazioni
Bologna	5,6	4,7	5,7	3,3
Ferrara	3,0	1,4	3,0	4,1
Forlì Cesena	2,1	1,2	0,7	4,4
Modena	2,4	3,4	2,8	3,5
Parma	3,3	2,5	3,1	3,8
Piacenza	2,9	5,1	3,8	3,0
Ravenna	2,4	0,5	0,5	2,0
Reggio nell'Emilia	1,8	2,7	2,7	4,2
Rimini	1,4	3,8	3,7	2,3
Emilia Romagna	3,1	3,1	3,3	3,6



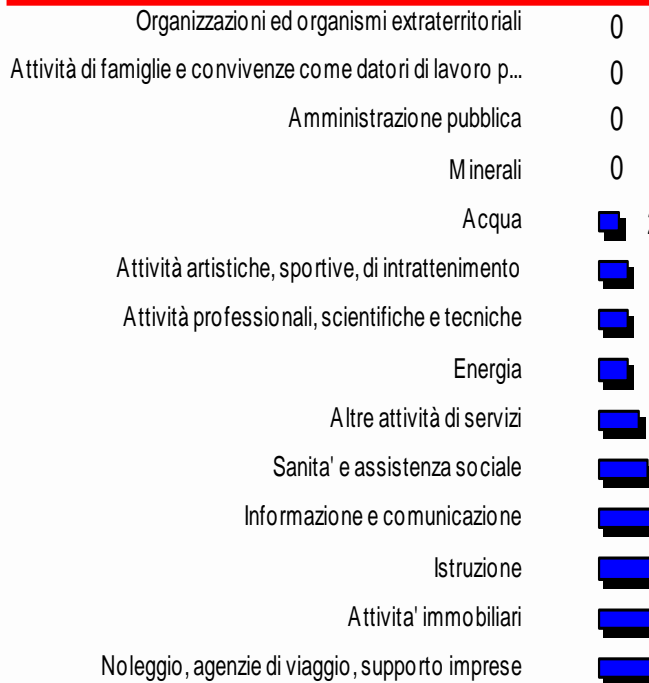
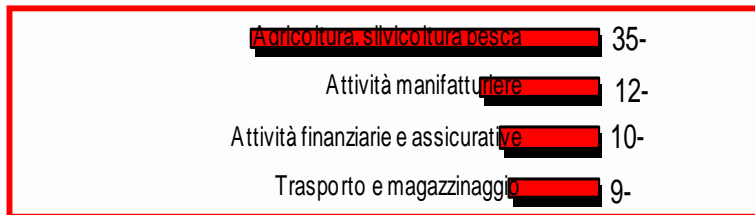
2.4 IL TESSUTO IMPRENDITORIALE

Provincia di Bologna	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010 (fino al 30 settembre)
Imprese registrate	98.220	97.360	97.688
Imprese attive	88.426	87.798	88.092
Imprese iscritte	6.631	6.285	5.098
Imprese cessate	6.425	7.181	4.806
Saldo (iscritte-cessate)	+206	-896	+292

Fonte: Infocamere - Registro Imprese



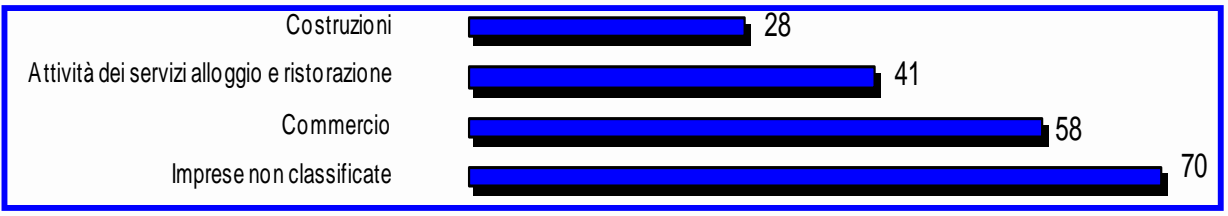
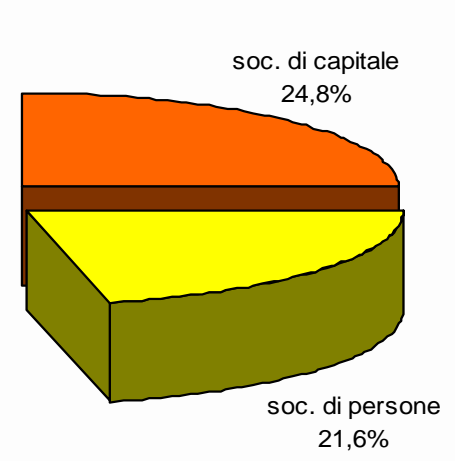
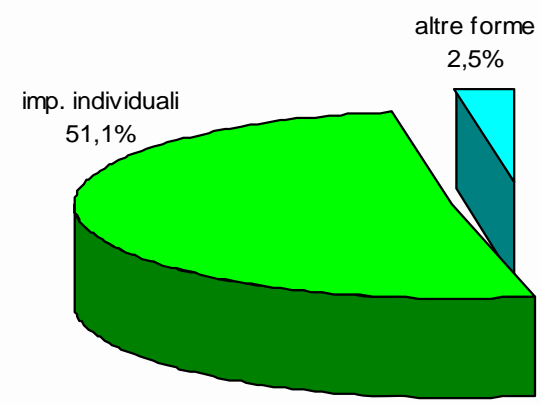
2.4 BOLOGNA - LA NATI-MORTALITA' DELLE IMPRESE



**SALDO
SETTORIALE**

3° trim.	registrate	attive	iscritte	cessate
2009	97.918	88.256	1.274	1.032
2010	97.688 SEDI	88.092	1.355	984

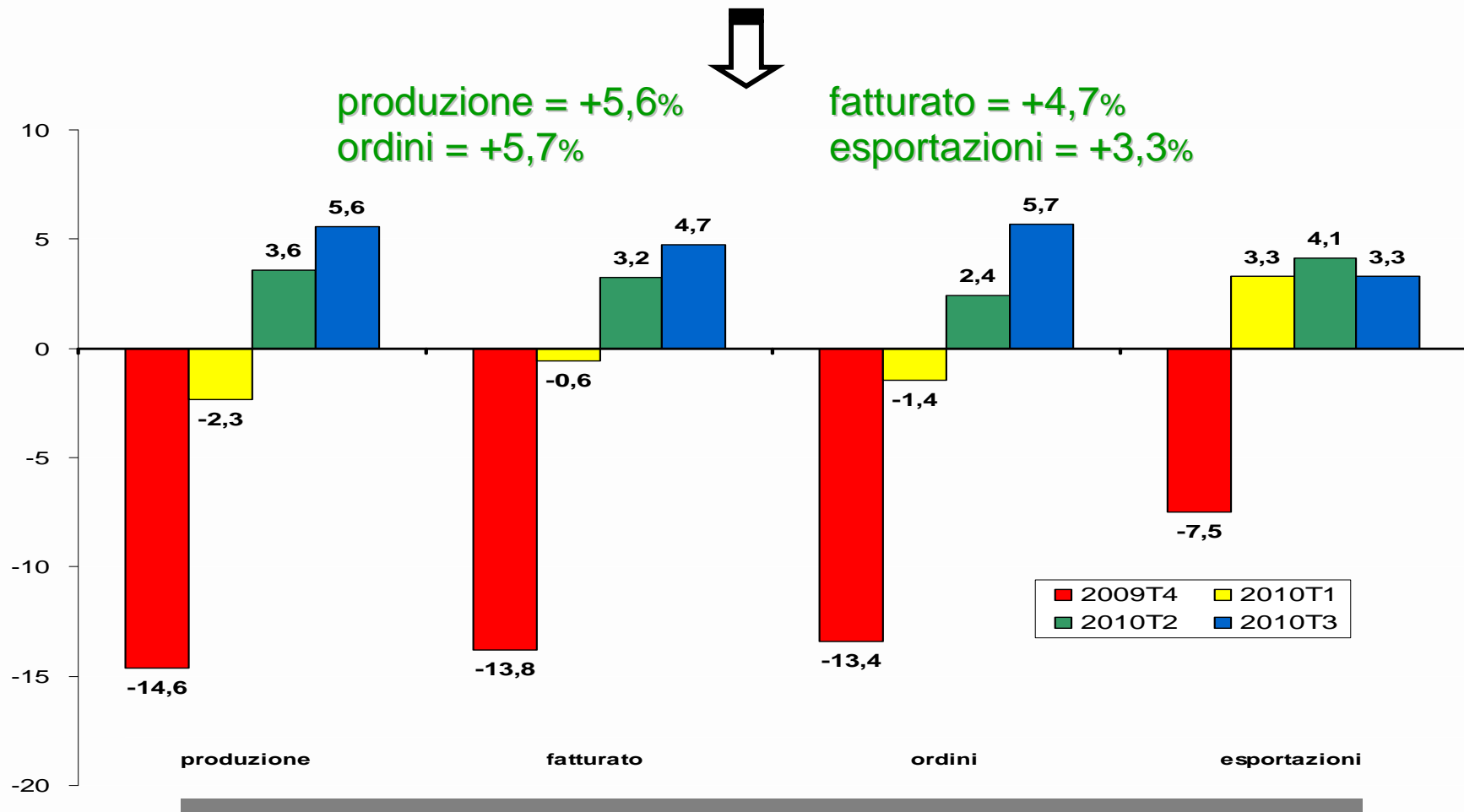
+ 20.942 UL
118.630





2.4 BOLOGNA - IL MANIFATTURIERO

LA **SVOLTA PRODUTTIVA** DEL SETTORE MANIFATTURIERO OSSERVATA NEI PRIMI SEI MESI DELL'ANNO **SEMBRA TROVARE CONFERMA** NEI TASSI DI CRESCITA DEI PRINCIPALI INDICATORI RILEVATI TRA LUGLIO E SETTEMBRE

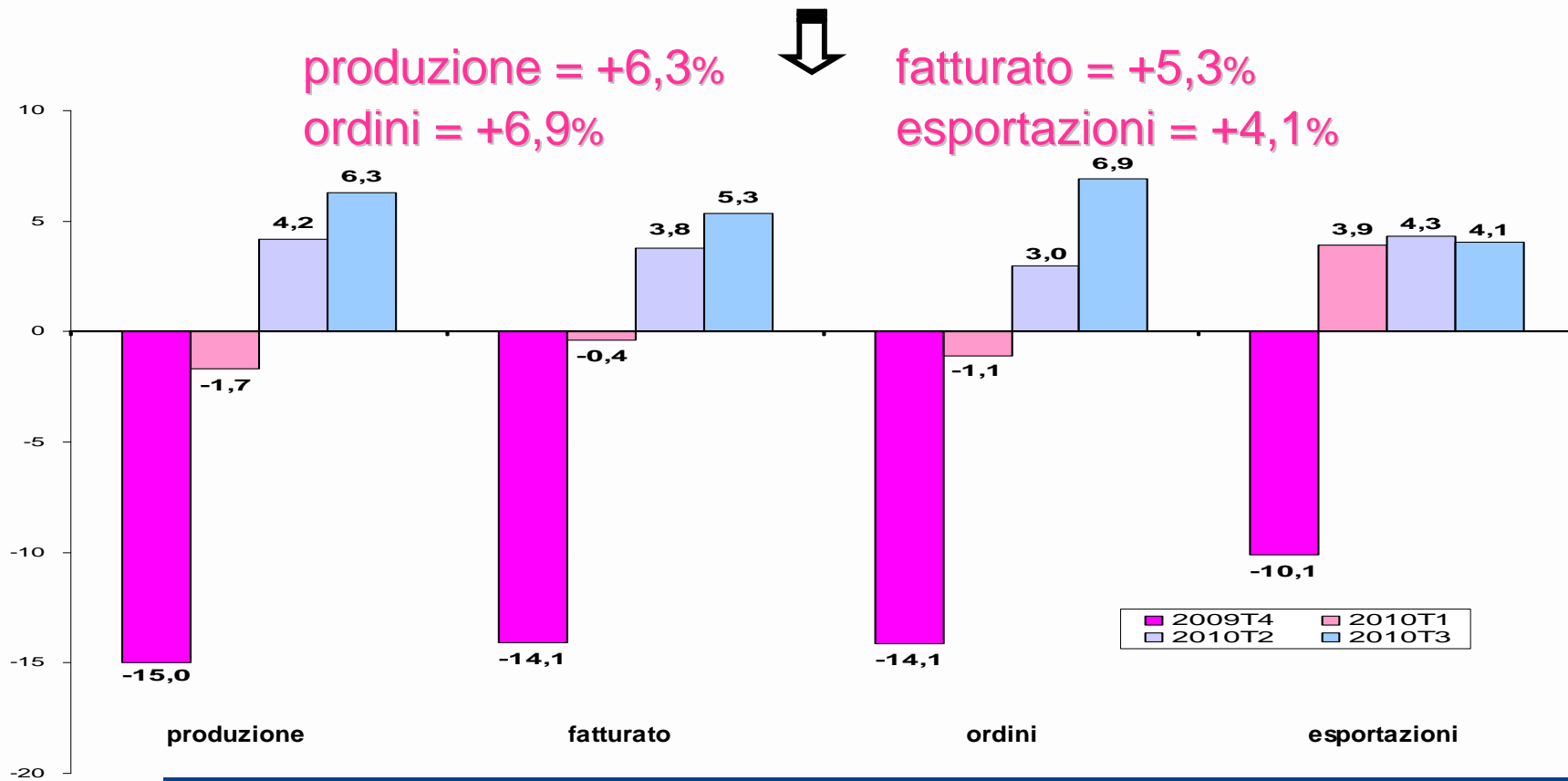




2.4 BOLOGNA - LA METALMECCANICA

(metalli, macchine ed apparecchi meccanici, elettricità ed elettronica e macchine di precisione)

DOPO LA CADUTA IMPORTANTE REGISTRATA A PARTIRE DALLA SECONDA PARTE DEL 2008 E PER TUTTO IL 2009, PRESENTA GIÀ DAL PRIMO TRIMESTRE DEL 2010 **SEGNI DI FORTE RECUPERO**, PERALTRO **PIÙ ACCENTUATI** RISPETTO ALLE VARIAZIONI REGISTRATE DAL MANIFATTURIERO IN COMPLESSO





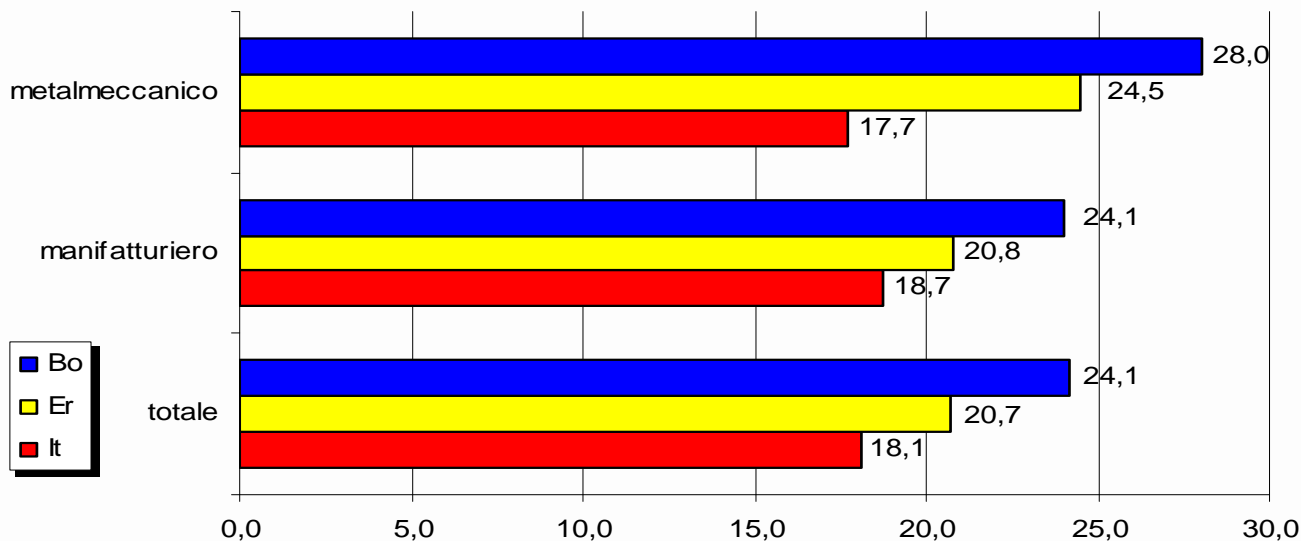
2.5 IL COMMERCIO ESTERO

IL SISTEMA ECONOMICO BOLOGNESE CONTINUA AD ESSERE CARATTERIZZATO DA UNA **FORTE PROPENSIONE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

	3° trimestre			var. % rispetto stesso trim. anno prec.	
	2008	2009	2010	08/09	09/10
Import	1.464.096.239	2.638.963.643	1.217.009.257	-16,9%	+25,8%
Export	2.638.963.643	1.217.009.257	1.970.905.809	-25,3%	+24,1%
Saldo	1.174.867.404	753.896.552	915.816.174	-35,8%	+21,5%



2.5 IL COMMERCIO ESTERO

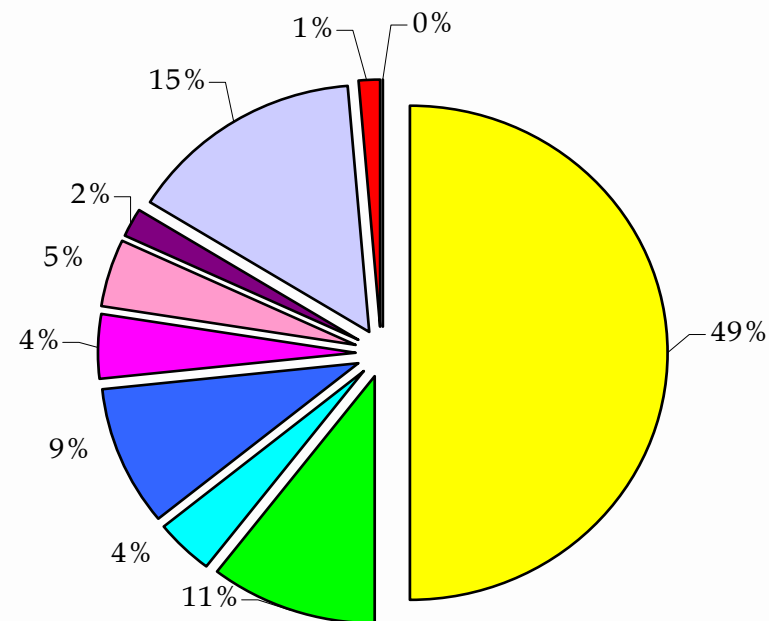


oltre il **98%** di quanto esportato in provincia appartiene al **settore manifatturiero**, il cui saldo si mantiene ampiamente positivo, a fronte di andamenti altalenanti per gli altri principali settori d'attività

è possibile notare una certa **asimmetria** tra le destinazioni e le provenienze dei diversi prodotti

PESO % EXPORT

- Unione europea a 27
- Altri paesi europei
- Africa
- America Settentrionale
- America centro meridionale
- Medio oriente
- Asia centrale
- Asia orientale
- Oceania
- Altre Destinazioni



per quanto riguarda le **importazioni**, si conferma fondamentale l'**Unione Europea**

a trainare la crescita dell'**export** provinciale contribuisce in larga parte l'interscambio con i **Paesi BRIC**



2.6 LO SCENARIO ECONOMICO A NOVEMBRE 2010

L'ECONOMIA MONDIALE CONTINUA A CRESCERE, ANCHE SE **SU DINAMICHE PIÙ CONTENUTE** RISPETTO AI PRIMI MESI DEL 2010, E **CON CARATTERISTICHE ED INTENSITÀ DISOMOGENEE TRA LE DIVERSE AREE DEL MONDO**.

LE ASPETTATIVE DI UNA RIPRESA PIÙ ROBUSTA SCONTANO DIVERSI **FATTORI NEGATIVI**:

LA RIDUZIONE DELLA LEVA FINANZIARIA, L'INCERTEZZA DEI MERCATI FINANZIARI E DEL SISTEMA BANCARIO, GLI ELEVATI DEBITI PUBBLICI, LE POSSIBILI TENSIONI SOCIALI DOVUTE ALL'ATTUAZIONE DI POLITICHE DI BILANCIO PUBBLICO PIÙ RESTRITTIVE, L'ACUIRSI DELLA DISOCCUPAZIONE E LE CONSEGUENTI POLITICHE MONETARIE CONCORRENZIALI, CON LA VARIABILITÀ DEI TASSI DI CAMBIO CHE ESSE IMPLICANO

LE TENSIONI SUL MERCATO DEL LAVORO, UNITE AL MASSICCIO IMPIEGO DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI, NON FAVORISCONO I CONSUMI E LIMITANO LA CRESCITA DELLA DOMANDA INTERNA:

LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DIPENDONO PERTANTO IN LARGA PARTE DALL'ANDAMENTO DELLA DOMANDA MONDIALE, TRAINATA DAI PAESI EMERGENTI DELL'ASIA E DELL'AMERICA LATINA, DOVE LA RIPRESA ECONOMICA SI MOSTRA PIÙ SOSTENUTA.

SOLO LE **IMPRESE PIÙ INTERNAZIONALIZZATE** RIUSCIRANNO A COGLIERE LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLA RIPRESA MONDIALE, E QUESTO È TANTO PIÙ VERO PER IL SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO BOLOGNESE, FORTEMENTE ORIENTATO ALL'EXPORT: SARANNO L'**ELEVATA SPECIALIZZAZIONE DELLE IMPRESE BOLOGNESI** E LA **CAPACITÀ DI OFFRIRE SOLUZIONI DI FASCIA ALTA A CONDIZIONI FAVOREVOLI** A CONSENTIRE LORO DI RIPOSIZIONARSI A CONDIZIONI VANTAGGIOSE SUI NUOVI MERCATI MONDIALI



2.6 LO SCENARIO ECONOMICO A NOVEMBRE 2010

	Bologna	Emilia Romagna	Italia
Valore aggiunto	2,3	1,5	1,2
Esportazioni	5,7	6,4	7,9
Tasso di occupazione	45,0	44,5	38,1
Tasso di disoccupazione	4,4	5,5	8,5
Tasso di attività	47,0	47,1	41,6
Valore aggiunto per abitante (in migliaia di euro)	132,5	121,7	100
Valore aggiunto per occupato (in migliaia di euro)	101,8	100,5	100

Fonte: Unioncamere Emilia-Romagna - Prometeia



2.7 L'ASSETTO ISTITUZIONALE

Presidente Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:

- Rappresenta la Camera all'esterno
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi

Consiglio determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

- Elege il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

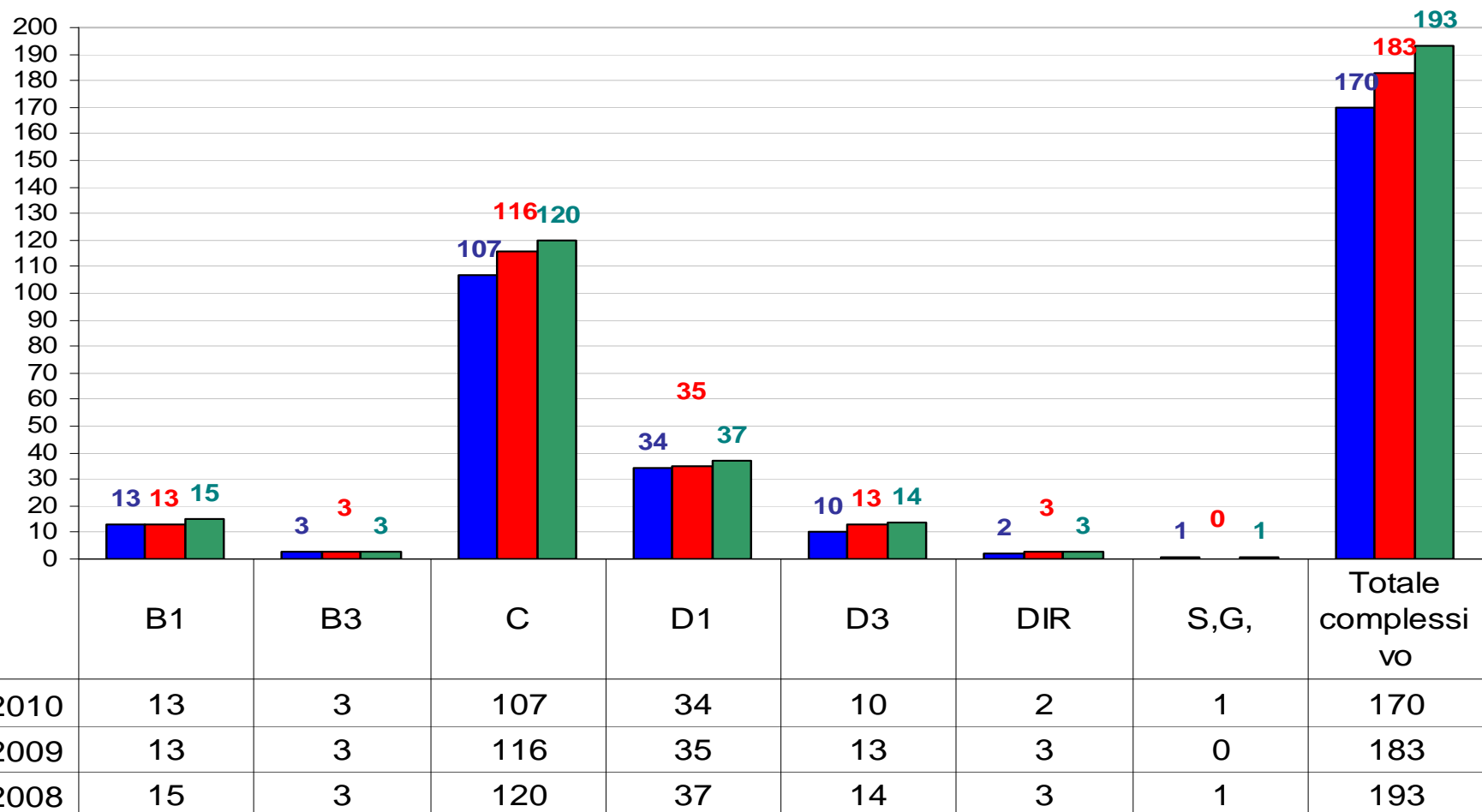
Giunta Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività



2.8 LE RISORSE UMANE

DIPENDENTI CAMERA DI COMMERCIO DI BOLOGNA



CATEGORIE



2.8 LE RISORSE UMANE

La normativa

Il comma 22 dell'art. 2 della legge finanziaria 2010 ha prorogato per il triennio 2010-2012 la vigenza della modalità per le assunzioni nelle Camere di Commercio previste dai commi 116 e 117 art. 3 Legge Finanziaria 2008 (L. 244/2007). La norma dispone che le Camere di Commercio possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una percentuale variabile di spesa relativa alle cessazioni avvenute nell'anno precedente. La percentuale di spesa da prendere in considerazione è definita in relazione all'indice di equilibrio economico-finanziario di ciascuna Camera di Commercio determinato secondo le modalità ed i criteri di cui al decreto del Ministro delle Attività Produttive 8 febbraio 2006: 70 per cento nel caso di indice inferiore a 35; 35 per cento nel caso di indice compreso tra 36 e 45; 25 per cento nel caso di indice superiore a 45.

Tale indice è quantificato da un apposito Gruppo di lavoro istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Nell'ultimo triennio l'elaborazione e la successiva notifica di tale dato è stata effettuata nell'ultima parte dell'anno.

Alla data del 1 gennaio 2011 sono presenti 35 posti vacanti.

In relazione a quanto precede le assunzioni per l'anno 2011 saranno possibili con riferimento al valore dell'indice di equilibrio economico-finanziario della Camera di Commercio di Bologna relativo al triennio 2006-2008, le cui modalità di calcolo sono contenute nel D.M. 8/2/2006.



2.8 LE RISORSE UMANE

Ipotesi di assunzioni

Qualora l'indice si attesti, come è avvenuto per le assunzioni 2008 - 2009 e si presume avverrà anche per le assunzioni del 2010 sotto al valore di 35 sarà possibile assumere personale in ragione del 70% della spesa relativa alle cessazioni del 2010.

Tale valore permetterebbe di effettuare le assunzioni di un dirigente, 2 unità di categoria D1, 5 unità di categoria C, 2 unità di categoria B3.

Qualora invece l'indice della Camera di Commercio non si attestasse sotto il valore di 35 e anzi, nella peggiore delle ipotesi, fosse superiore a 45 (ipotesi peraltro non proprio verosimile) sarebbe possibile assumere persone in ragione del 25% della spesa relativa alle cessazioni del 2010.

In questo caso, sarà possibile: assumere una unità di categoria B3; trasformare il contratto di formazione e lavoro di categoria C; assumere due unità di categoria D1.

Può essere pubblicato un bando di mobilità, con possibilità di assunzione di personale proveniente da enti bloccati nelle assunzioni in quanto tale modalità, non costituendo assunzione vera e propria, non rientra nei limiti dettati dalla legge.



2.9 ANALISI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

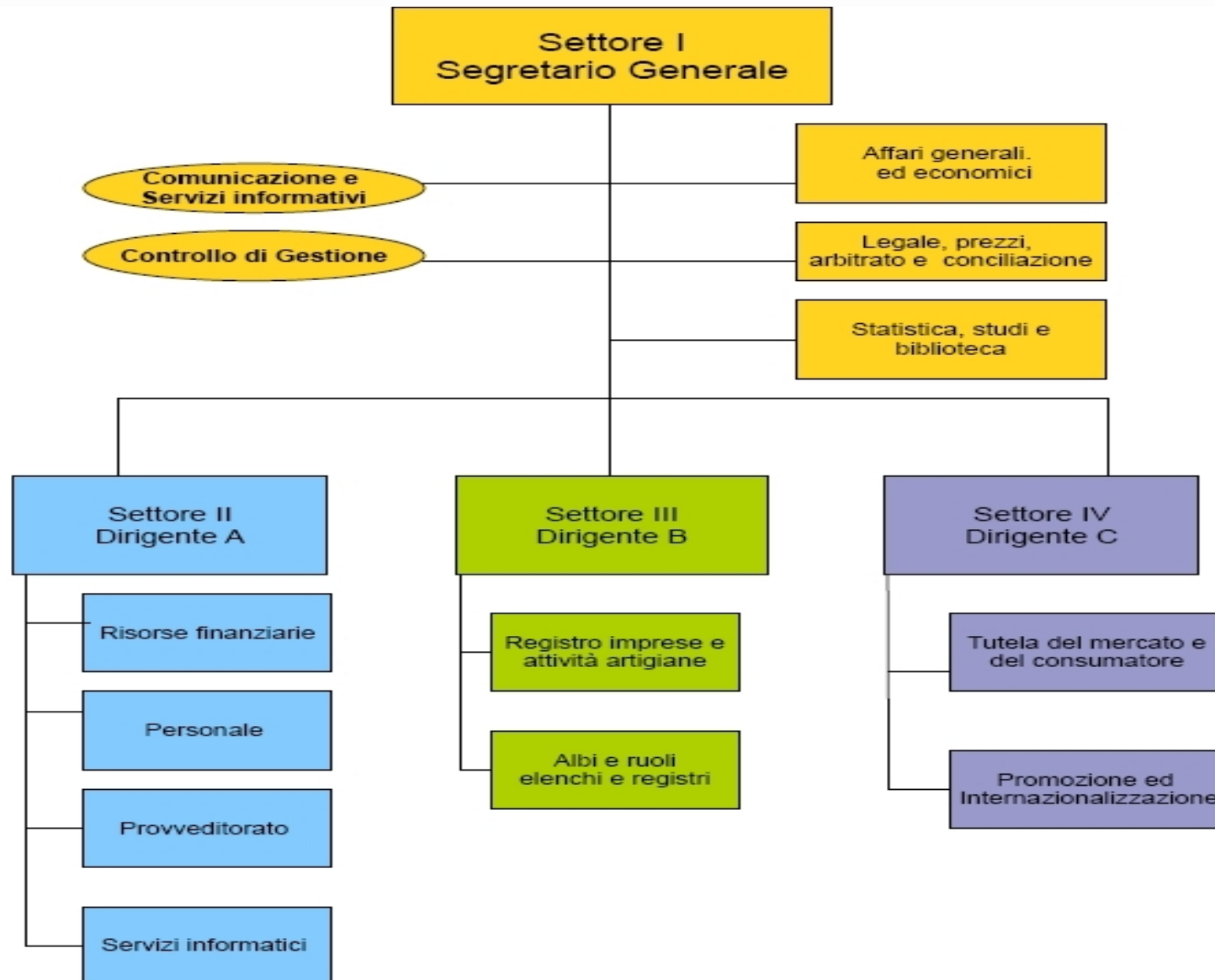
Negli ultimi anni le Camere di Commercio sono state oggetto di numerosi interventi normativi volti a ampliare e ridefinire la competenze assegnate loro. È stato emanato il Decreto Legislativo 25 febbraio 2010, n. 23 in attuazione dell'articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99 che, entrato in vigore il 12 marzo 2010, ha riformato le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura introducendone un significativo rafforzamento della capacità di azione in materia di internazionalizzazione e promozione all'estero delle aziende, in raccordo con le strategie del Governo, semplificazione per le attività delle imprese e promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Di non minor rilievo in tal senso risultano anche l'introduzione della Comunicazione Unica per la nascita dell'impresa (art. 9 del decreto-legge n. 7 del 2007), le modifiche intervenute nella legge 241/1990, specie nella rimodulazione dell'art. 19 'Segnalazione certificata di inizio attività – Scia, l'istituzione del sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) che ha visto le Camere di Commercio in primo piano nella consegna alle imprese dei dispositivi necessari agli aventi titolo e soprattutto l'importanza che la normativa vigente ha dimostrato di voler assegnare alla Conciliazione, attività della cui competenza le Camere di Commercio sono state investite già da tempo.

Tutto quanto sopra esposto ha reso necessaria una ristrutturazione degli uffici e dei servizi con relativa riorganizzazione e verifica del fabbisogno di personale.



2.10 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO





2.11 LE RISORSE FINANZIARIE – IL PREVENTIVO 2011

Sinteticamente il prospetto contabile previsionale presenta i seguenti dati:

GESTIONE CORRENTE

PROVENTI CORRENTI

- Diritto annuale	€	20.448.000,00
- Diritti di segreteria	€	6.138.965,00
- Contributi trasferimenti e altre entrate	€	865.293,01
- Proventi da gestione di beni e servizi	€	301.230,00
- Variazione delle rimanenze	€	—

TOT. PROVENTI CORRENTI € 27.739.488,01

ONERI CORRENTI

- Personale	€	-8.581.624,21
- Funzionamento	€	-7.568.605,49
- Ammortamenti e accantonamenti	€	-4.125.139,10

TOT. ONERI CORRENTI ESCLUSO INTERVENTI € -

ECONOMICI € 20.275.368,80

RISULTATO GESTIONE CORRENTE ESCLUSO INTERVENTI ECONOMICI € 7.464.119,21



2.11 LE RISORSE FINANZIARIE – GLI INTERVENTI ECONOMICI

GESTIONE FINANZIARIA

- Proventi finanziari	€	111.856,98
- Oneri finanziari	€	-234.700,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	€	-122.843,02

GESTIONE STRAORDINARIA

- Proventi straordinari	€	—
- Oneri straordinari	€	—
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	€	—

AVANZO ECONOMICO ESCLUSO INTERVENTI ECONOMICI € **7.341.276,19**

- Interventi economici € -9.055.653,10

DISAVANZO ECONOMICO € **-1.714.376,91**

Nota: Negli allegati tecnici è presente il bilancio preventivo 2011 dal quale sono stati estratti questi dati



2.12 LE INFRASTRUTTURE E LE RISORSE TECNOLOGICHE

Il processo di innovazione in corso, all'interno della Camera, passa anche attraverso una particolare attenzione alla digitalizzazione, il cui tema si conferma una priorità strategica per il 2011.

I servizi all'utenza sono per la maggior parte svolti in maniera informatizzata mediante le applicazioni fornite da InfoCamere sia in modalità client-server, sia, soprattutto e via via sempre di più, in modalità Web. Sono altresì definiti alti criteri di sicurezza e affidabilità sia interna che esterna mediante l'utilizzo dei dispositivi di firma digitale e accreditamento mediante C.N.S..

Da tempo l'Ente è dotato di sistemi di Posta Elettronica Certificata per le comunicazioni istituzionali in interoperabilità con le altre P.A. dotate delle stesse tecnologie e con l'utenza parimenti dotata di caselle PEC.

Ogni operatore camerale è dotato di strumentazioni informatiche aggiornate per lo svolgimento delle attività amministrative di competenza.

Il ricorso alle tecnologie informatiche nell'ambito dei processi decisionali, nella attuazione delle politiche e nella gestione delle comunicazioni tra cittadini e amministrazioni richiederà importanti investimenti che consentano periodicamente il rinnovo della dotazione tecnologica.



2.12 LE INFRASTRUTTURE E LE RISORSE TECNOLOGICHE

Le infrastrutture tecnologiche per il funzionamento dell'Ente sono relative alla connettività vocale (servizi telefonici), alla connettività fax e alla connettività per la trasmissione dati e i servizi internet.

Relativamente ai servizi telefonici dal 30 giugno 2010 l'Ente ha definitivamente migrato tutti i sistemi trasmissivi e gli apparati derivati alla tecnologia VoIP ("Voice over Internet Protocol"), con piena operatività ed efficienza. L'operatore per la connessione alla rete pubblica è rimasto lo stesso precedente, a suo tempo selezionato mediante convenzione Consip. Per i servizi di centrale VoIP, invece, l'Ente si è affidato alla società consortile InfoCamere.

Dal mese di dicembre 2010 è in fase di attivazione anche il servizio fax "over Internet Protocol" che verrà portato a regime nel primo semestre del 2011. Attualmente i fax camerale sono quelli preesistenti alla migrazione e lavorano in emulazione sulla piattaforma telefonica VoIP.

La connettività di trasmissione dati è garantita da una infrastruttura geografica in fibra ottica gestita dallo stesso operatore telefonico individuato mediante adesione a convenzione Consip. I cablaggi interni alle sedi sono tutti in categoria 5E o superiore per la parte passiva, mentre la parte attiva opera su apparati PoE "Power over Ethernet" monitorabili e manutenibili da remoto a cura della stessa società consortile InfoCamere.

Da qualche tempo, infine, l'Ente ha attrezzato le proprie sedi con infrastrutture per la video e la web-conference.



3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La Camera di Commercio di Bologna, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone per la prima volta la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance" .

L'Albero della Performance si presenta come, infatti, una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

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

Vision: definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso

Aree Strategiche: aree di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data. L'individuazione delle aree strategiche deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

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

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

Obiettivi affidati al personale dirigenziale: descrizione degli obiettivi di particolare rilievo che vengono affidati ai dirigenti per orientare la loro azione verso il raggiungimento della performance dell'Ente.



3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La Camera di commercio di Bologna svilupperà nel corso del 2011 gli interventi necessari, in termini di azioni e metodologie, per l'attuazione del Ciclo di gestione della performance e quindi l'adeguamento al Decreto Legislativo n. 150 del 2009.

L'attuale Piano della performance è stato, quindi, sviluppato utilizzando gli atti di programmazione elaborati secondo la normativa di riferimento degli Enti camerali che prevede una programmazione pluriennale (di durata pari al mandato del Consiglio) e una programmazione annuale che declina le aree di intervento previste in piani, azioni e relativo budget per l'anno di riferimento.

L'adeguamento al Decreto Legislativo n. 150 del 2009 consentirà alla Camera di commercio di Bologna una pianificazione di programmi e obiettivi strategici su base triennale, come previsto dalla norma, a partire dal Piano della performance 2012, oltre l'inserimento di importanti innovazioni che consentiranno di migliorare ulteriormente i sistemi di governo della Camera.

In base a queste considerazioni, per l'anno 2011 è stato elaborato un Piano della performance che si compone di:

- La missione e la vision
- Le aree strategiche (o aree di intervento) individuate in fase di programmazione pluriennale.
- I piani e gli obiettivi operativi previsti per l'anno 2011.
- Gli obiettivi attribuiti alla dirigenza della Camera di commercio
- Il piano di miglioramento



3.1 LA MISSION E LA VISION

La Camera di Commercio di Bologna, nella definizione delle linee politiche di mandato, che hanno preso corpo all'interno della programmazione pluriennale 2008-2013, ha impostato la propria programmazione sulla base delle esigenze del territorio economico.

La Camera di Commercio di Bologna offre alle imprese la possibilità di sviluppare la loro attività in Italia e nel mondo. L'obiettivo dei servizi offerti è sempre quello di dialogare con le imprese e con le organizzazioni imprenditoriali per la crescita equilibrata dell'economia provinciale. Come pubblica amministrazione delle imprese bolognesi svolge con criteri manageriali ed avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

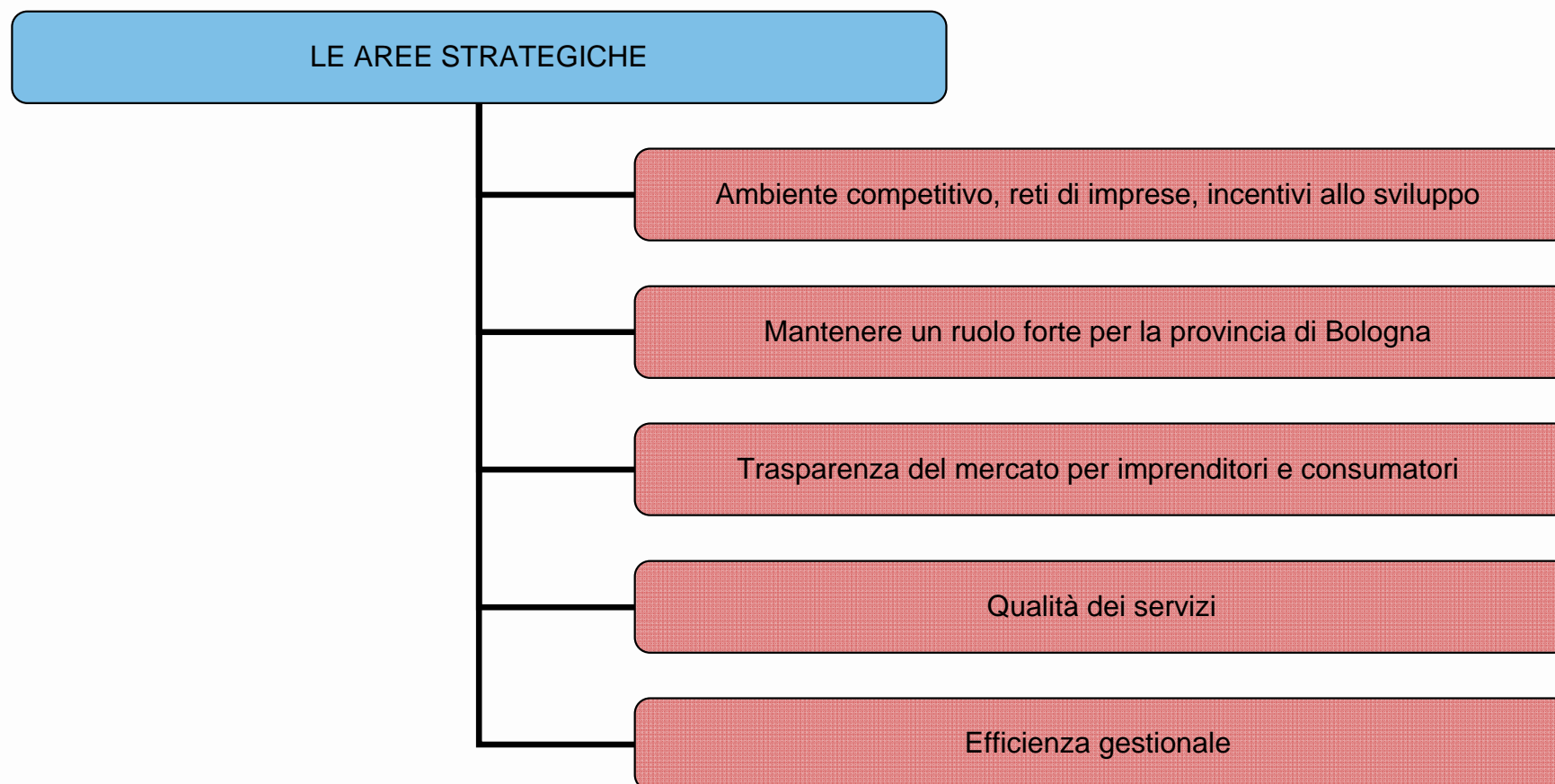
- attività promozionali e di qualificazione del sistema economico (contributi e servizi di orientamento);
- servizi di regolazione del mercato;
- analisi e studi economici;
- servizi di certificazione e di pubblicità delle informazioni relative al sistema delle imprese;
- attività di sviluppo delle infrastrutture metropolitane.

La Camera di Commercio di Bologna è quindi sia la "casa delle imprese bolognesi" sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.



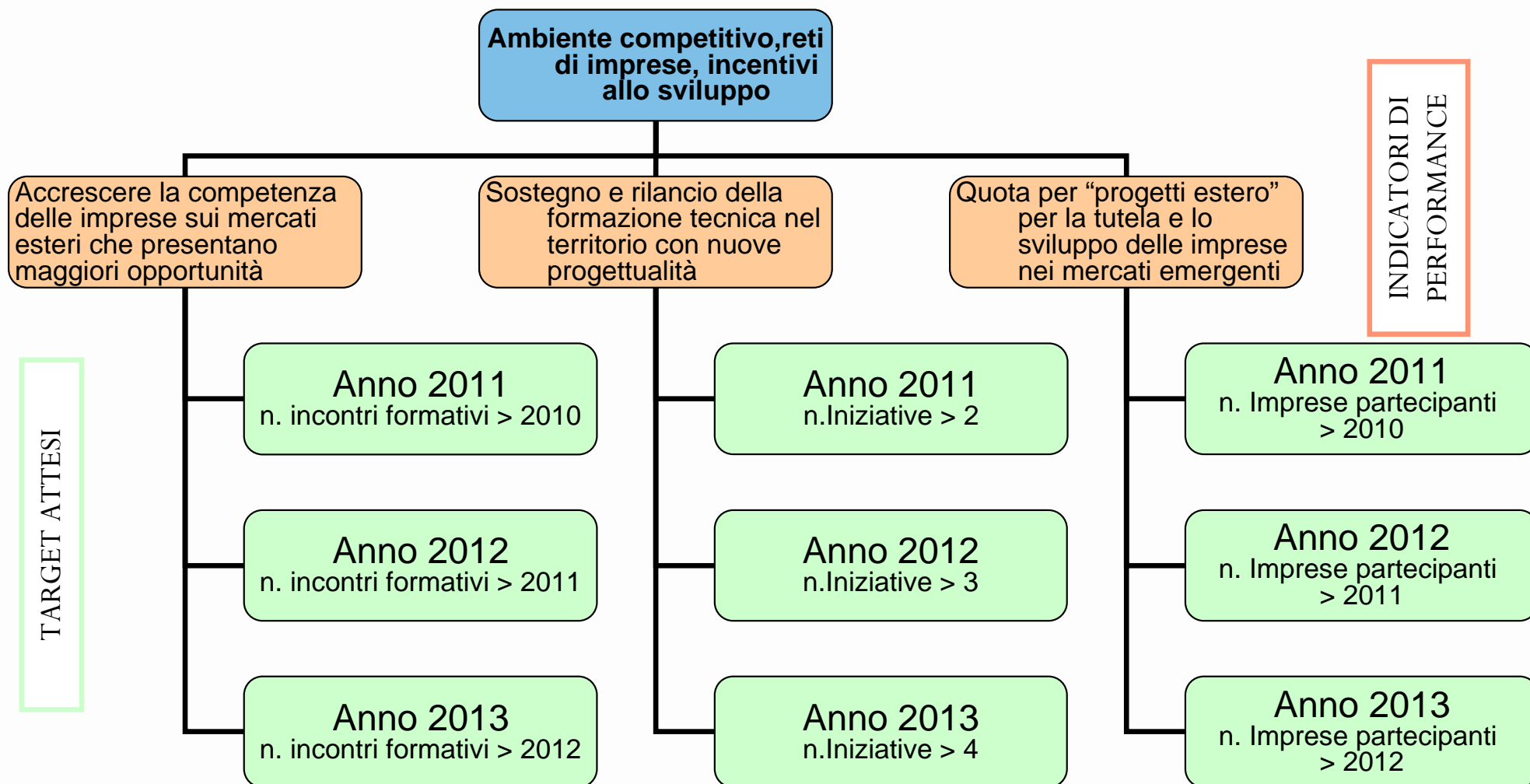
3.2 – LE AREE STRATEGICHE

La Camera di Commercio di Bologna, nella relazione pluriennale (Delibera di Consiglio n. 1 del 29 febbraio 2008) ha tracciato il programma di azione 2008-2013, programma che si declina in cinque aree strategiche di intervento.



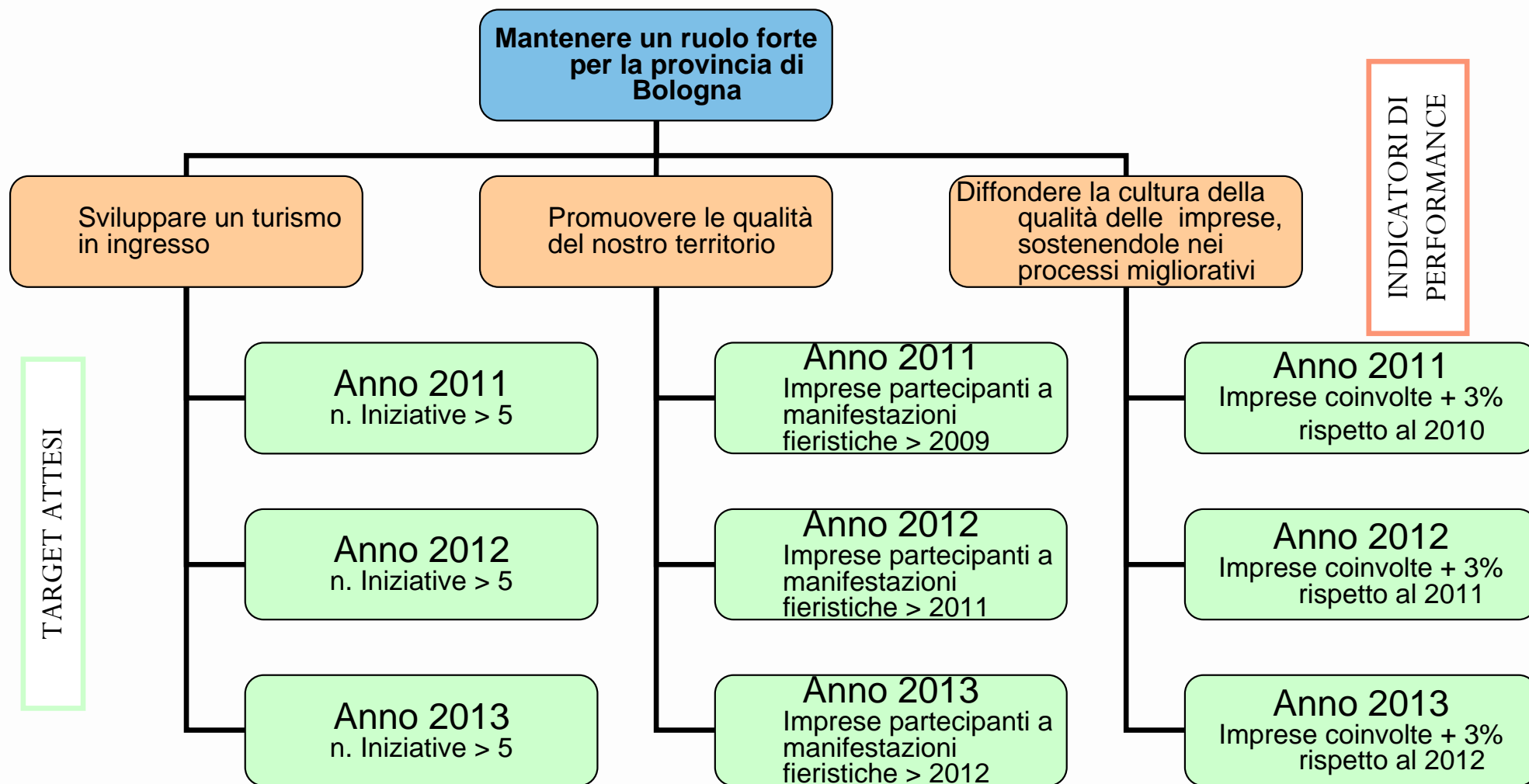


3.3 – IL PIANO TRIENNALE PER GLI ANNI 2011 – 2012 - 2013



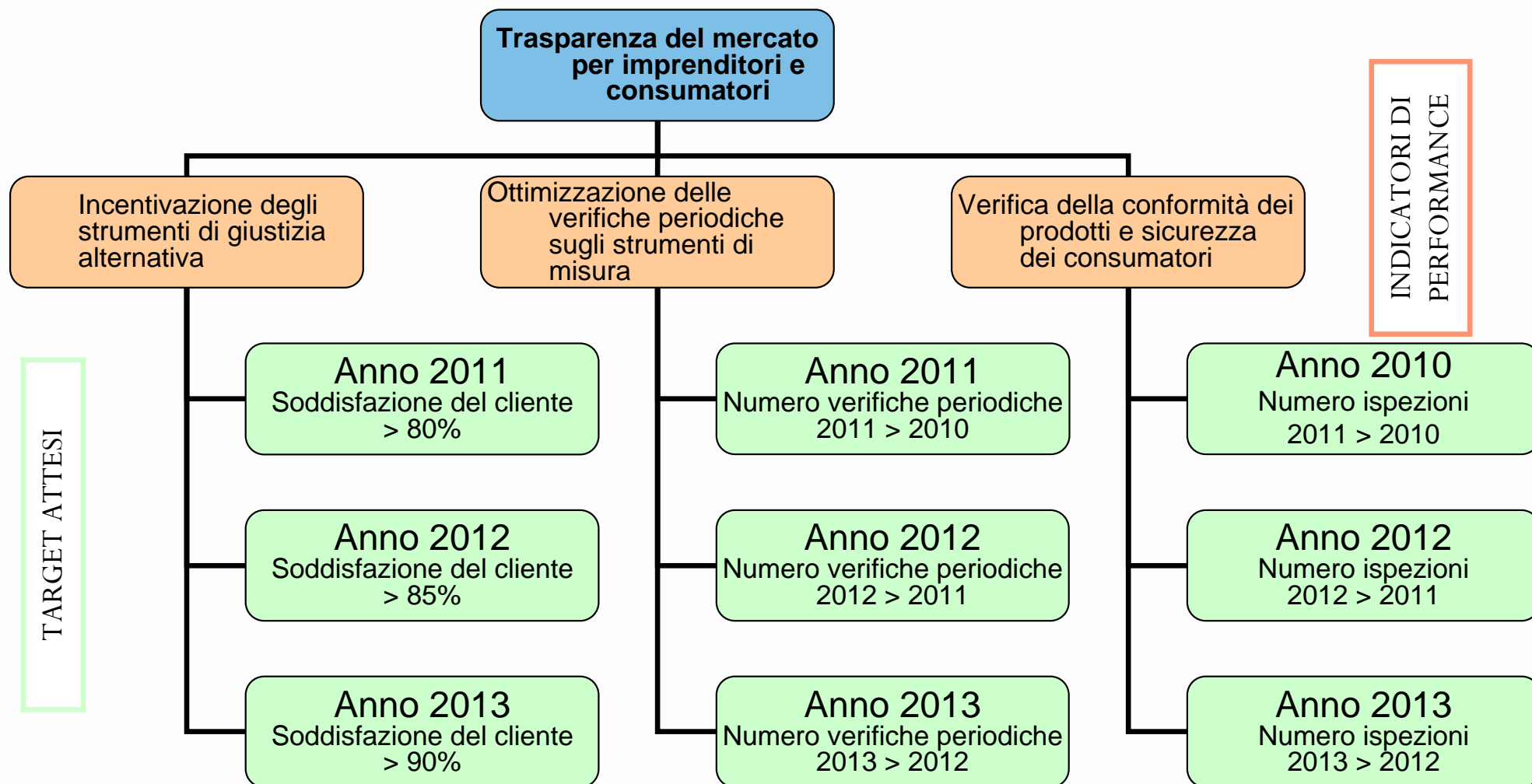


3.3 – IL PIANO TRIENNALE PER GLI ANNI 2011 – 2012 - 2013



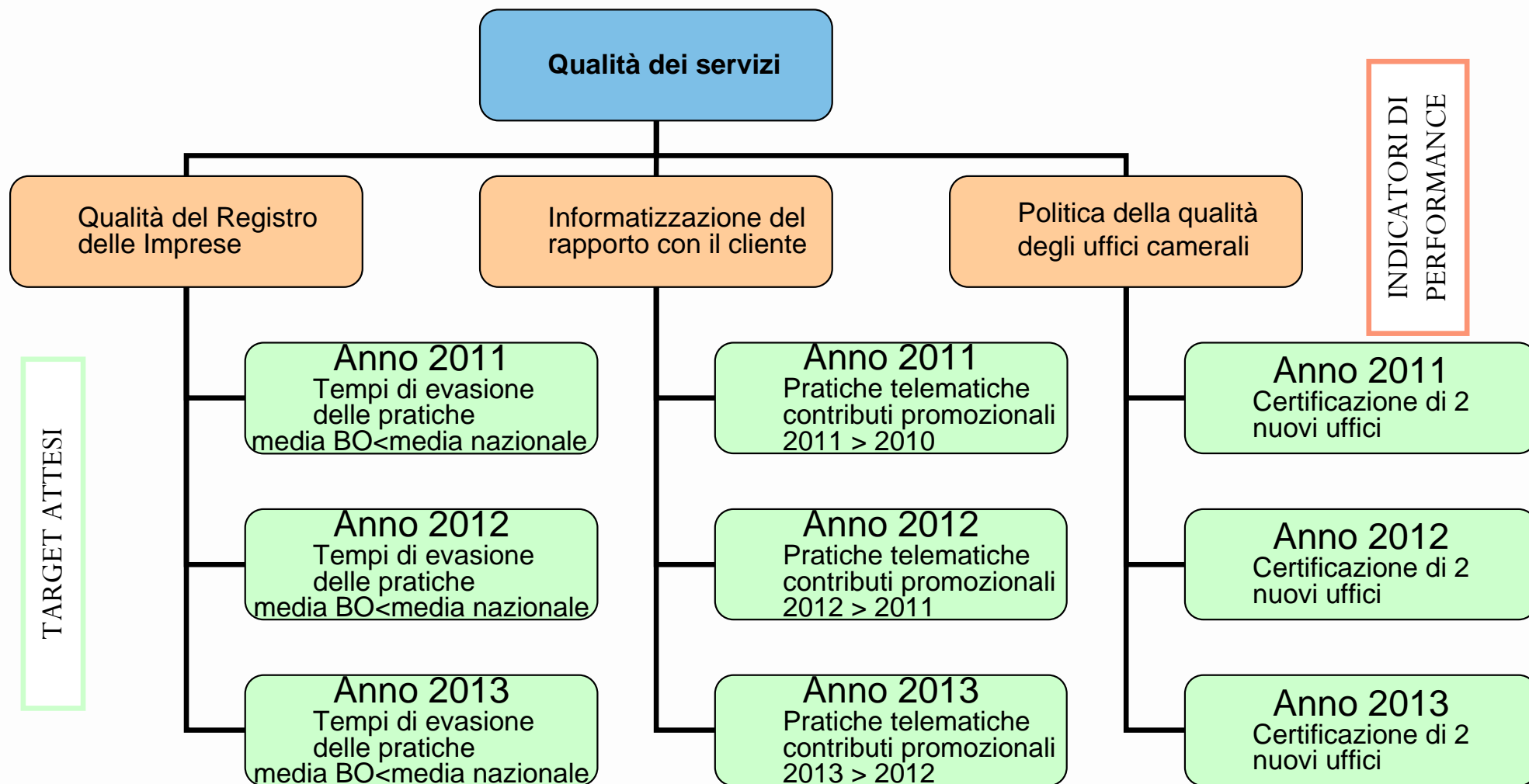


3.3 – IL PIANO TRIENNALE PER GLI ANNI 2011 – 2012 - 2013



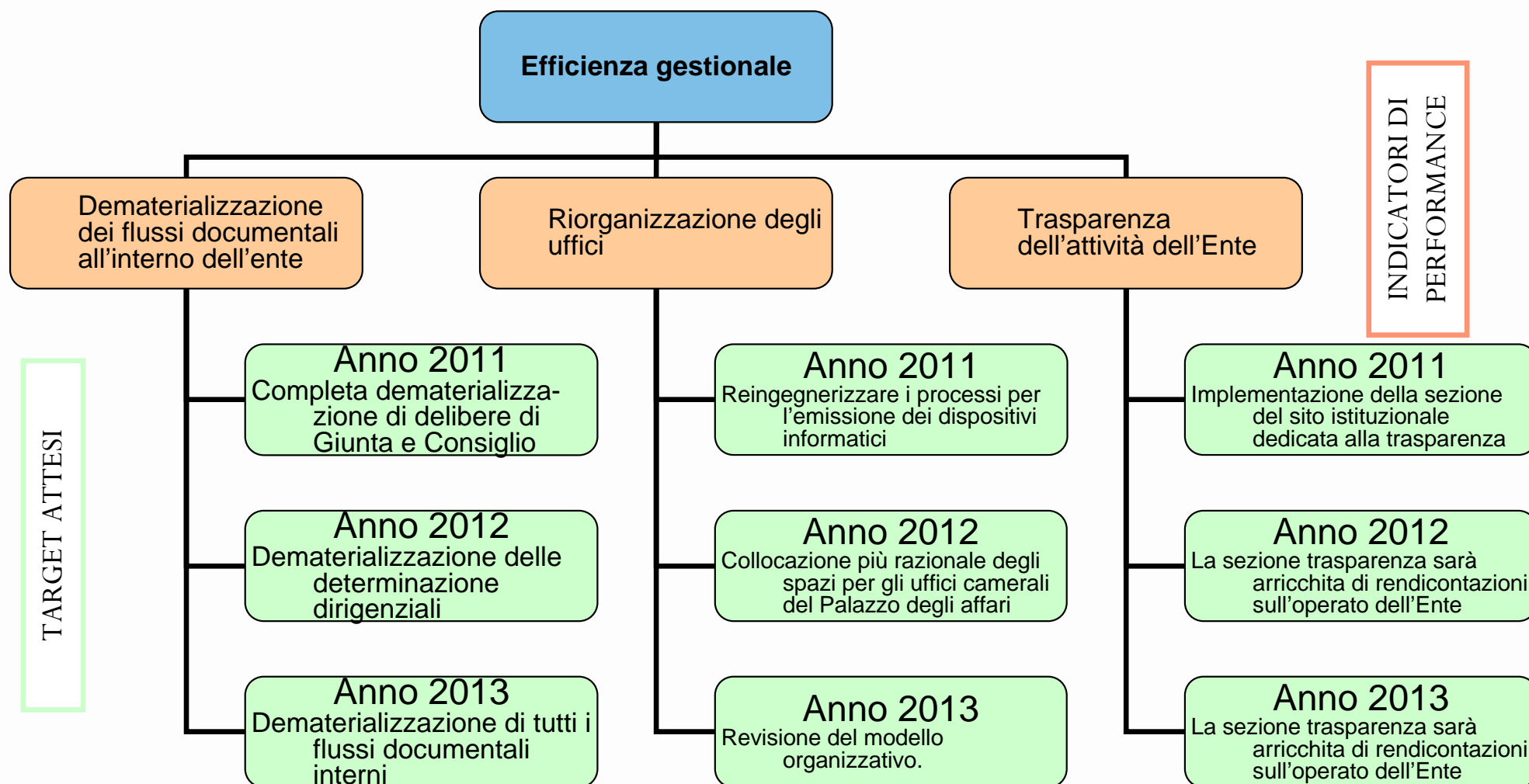


3.3 – IL PIANO TRIENNALE PER GLI ANNI 2011 – 2012 - 2013





3.3 – IL PIANO TRIENNALE PER GLI ANNI 2011 – 2012 - 2013





3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: AMBIENTE COMPETITIVO, RETI DI IMPRESE, INCENTIVI ALLO SVILUPPO

Mantenere alta la propensione delle nostre imprese all'export

Affiancare i progetti di sistema e più complessi delle organizzazioni imprenditoriali, che stimolano l'espansione nei mercati esteri.

Mantenere una quota per "progetti estero" della Camera di Commercio per la tutela e lo sviluppo delle posizioni delle imprese nei mercati emergenti.

Accrescere la competenza delle imprese sui mercati esteri che presentano maggiori opportunità e approfondire le tematiche di internazionalizzazione di attualità attraverso un programma di incontri formativi calibrati sulle esigenze delle imprese

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Sono previsti oltre 930.000 euro per interventi legati all'internazionalizzazione utilizzabili su diversi fronti

Indicatore di performance	Target atteso
Mantenimento dei contributi per la partecipazione a fiere estere e per i processi di penetrazione più complessi	N. Imprese 2011 > N. Imprese 2010
Missioni ed imprese partecipanti	Numero imprese > 5% rispetto al 2010
Incontri formativi su tematiche dell'internazionalizzazione	Numero imprese > 5% rispetto al 2010

I PIANI OPERATIVI



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: AMBIENTE COMPETITIVO, RETI DI IMPRESE, INCENTIVI ALLO SVILUPPO

Obiettivo strategico:
innovazione,
investimenti, reti di
imprese

Avvicinarsi sempre di più alle esigenze di sviluppo e innovazione con strumenti che possano adattarsi ai processi di mutamento, mantenendo l'accesso al credito per tutti i settori produttivi da affiancarsi con maggiore decisione a contributi in conto capitale.

Sviluppare la cultura delle reti di impresa, contribuendo al sostegno degli investimenti necessari

Favorire la ricapitalizzazione delle nostre imprese sia in fase di start up che di riconversione produttiva.

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Un milione di euro per il sostegno della Camera di commercio alle attuali nuove necessità delle imprese in contributi in conto capitale per lo sviluppo innovativo delle aziende.

Indicatore di performance	Target atteso
Stanziamiento per contributi in conto capitale per beni strumentali, ricerca e innovazione	N. Imprese destinatarie > 100
In coerenza con gli obiettivi nazionali progettare incontri formativi ed avviare approfondimenti di studio e manualistica, fornendo supporto alla predisposizione di studi di prefattibilità dei contratti di rete tra imprese	N. incontri formativi ≥ 1
Preparazione di uno studio di fattibilità	Presentazione studio agli Organi

I PIANI OPERATIVI



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: AMBIENTE COMPETITIVO, RETI DI IMPRESE, INCENTIVI ALLO SVILUPPO

Obiettivo strategico:
sostegno al credito

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

2.650.000 euro per il sostegno al credito delle piccole e medie imprese.

I PIANI OPERATIVI

Attivare contributi in conto interessi per favorire l'investimento nell'acquisto e nel rinnovo di impianti e macchinari, per investimenti immobiliari, per ampliare scorte e magazzino, per sostenerne la liquidità aziendale, per il sostegno agli investimenti delle imprese agricole, per la costituzione di nuove imprese disponibili in modo tale da consentirne l'uso durante tutto il corso dell'anno.

Indicatore di performance	Target atteso
Creazione di un unico plafond per il pieno utilizzo delle risorse in risposta delle domande dei singoli imprenditori con la specifica definizione di percentuali distinte di abbattimento a seconda del tipo di investimento.	Incremento del 5% rispetto al dato 2010 delle imprese partecipanti.
Nuovo strumento di accesso al credito, nel rispetto della normativa regionale e nazionale, anche per sostenere le aziende in caso di calamità naturali	Pubblicazione regolamento



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: AMBIENTE COMPETITIVO, RETI DI IMPRESE, INCENTIVI ALLO SVILUPPO

Obiettivo strategico: giovani e nuove imprese

I PIANI OPERATIVI

Sostegno e rilancio della formazione tecnica nel territorio bolognese anche con nuove progettualità, come supporto all'aggiornamento del personale già inserito nelle imprese e come diffusione della conoscenza delle opportunità di sbocchi professionali a disposizione dei nostri giovani.

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Oltre 800.000 euro per la Valorizzazione delle risorse umane.

Indicatore di performance	Target atteso
Informazione e formazione di nuovi imprenditori in collaborazione con le associazioni di settore	n. Iniziative > 2
Collaborazione con l'Università degli Studi per individuare percorsi di coinvolgimento di laureati e ricercatori verso le imprese ed esperienze di stage presso enti e ordini professionali	n. accordi > 2
Formazione manageriale della Camera di commercio attraverso l'Azienda Speciale	n. corsi > 200



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: UN RUOLO FORTE PER LA PROVINCIA DI BOLOGNA

Obiettivo strategico:
centralità di Bologna
rilancio dei consumi

Sviluppare un turismo in ingresso, qualificato e consapevole, promuovendo tutte le qualità del nostro territorio, non solo di ospitalità ma di quel buon vivere che proviene dalle eccellenze produttive in tanti settori.

Costruire un percorso condiviso di promozione di gran parte dei nostri settori da applicarsi su più mercati esteri

Avviare un centro comune di convergenza di tutte le iniziative di promozione turistica in senso ampio che consenta di concentrare gli sforzi e le risorse

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Duecentomila euro per iniziative di qualificazione del sistema economico che verteranno sullo sviluppo di progetti integrati per il turismo.

Indicatore di performance	Target atteso
Manifestazione fieristica SANA	mantenimento dell'iniziativa
Manifestazione fieristica Pastatrend	numero di partecipanti 2011 > numero di partecipanti 2010
Iniziative dirette alla valorizzazione turistica locale a seguito del protocollo sottoscritto con Provincia e Comune di Bologna	numero iniziative coordinate > 2

I PIANI OPERATIVI



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: TRASPARENZA DEL MERCATO

Obiettivo strategico:
Tutela del mercato e del
consumatore

Incentivazione
strumenti di
alternativa degli
giustizia

Revisione organizzativa al
fine di potenziare i servizi
metrici.

Revisione organizzativa al
fine di potenziare i servizi
ispettivi.

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Le risorse necessarie per il mantenimento dei servizi che l'area di regolazione del mercato eroga alle imprese e per il raggiungimento degli obiettivi che si vogliono perseguire al fine di dare attuazione alla linee strategiche sono quantificabili in un milione di euro.

Indicatore di performance	Target atteso
Riorganizzazione del servizio conciliazione per far fronte al forte sviluppo di questo strumento che si avrà in seguito alle recenti modifiche normative.	n. delle istanze di conciliazione 2011 > 2010
Revisione organizzativa al fine di potenziare i servizi metrici.	Numero verifiche periodiche 2011 > 2010
Revisione organizzativa al fine di potenziare i servizi ispettivi.	Numero ispezioni 2011 > 2010

I PIANI OPERATIVI



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: QUALITA' DEI SERVIZI

Obiettivo strategico:
diffusione sistematica degli
strumenti informatici;
qualità dei servizi interni.

Qualità del Registro delle
Imprese

Informatizzazione del
rapporto con il cliente

Politica della qualità degli
uffici camerali per consentire
un costante miglioramento
di tutta la struttura

I PIANI OPERATIVI

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Le risorse necessarie per il mantenimento dei servizi e per i nuovi servizi che l'area Registro Imprese e Albi e Ruoli erogano alle imprese e per il raggiungimento degli obiettivi che si vogliono perseguire al fine di dare attuazione alla linee strategiche sono quantificabili in tremilioniseicentomila euro.

Indicatore di performance	Target atteso
Qualità e tempestività del Registro delle Imprese, aggiornato in tempo reale con la vita delle 100.000 imprese bolognesi	Tempi di evasione delle pratiche media BO <media nazionale
Ampliare la pratica telematica ad altri contributi (dopo i contributi tramite consorzi fidi, progetti di fusione e per reti di impresa e per investimenti sicurezza del 2010)	Attivazione della nuova modalità per i contributi dei progetti associativi e fiere all'estero
Estensione del sistema qualità ad altri servizi	Certificazione di qualità per uffici marchi e brevetti e formazione del personale.



3.4 I PIANI OPERATIVI - AREA STRATEGICA: EFFICIENZA GESTIONALE

Obiettivo strategico:
dematerializzazione e
trasparenza; organizzazione
snella e funzionale alle
esigenze dei clienti

Dematerializzazione dei
flussi documentali all'interno
dell'ente, con risparmio di
carta, tempi di gestione delle
pratiche.

Riorganizzazione degli uffici
e monitoraggio delle attività

Trasparenza dell'attività
dell'Ente

Le risorse destinate all'area strategica per l'anno 2011

Le risorse necessarie per gli oneri di automazione servizi per il raggiungimento degli obiettivi che si vogliono perseguire al fine di dare attuazione alla linee strategiche sono quantificabili in ottocentomila euro.

Indicatore di performance	Target atteso
Dematerializzazione dei flussi documentali all'interno dell'ente	Dematerializzazione completa delle deliberazioni di Giunta e di Consiglio
Avvio delle operazioni per una collocazione più razionale degli spazi per gli uffici camerali	Sistemazione del II e III piano del Palazzo degli affari
Pubblicazione sul sito istituzionale degli atti amministrativi e dei risultati più significativi dell'attività dell'ente	Attivazione dell'albo pretorio on line e aggiornamento della sezione del sito web relativa alla trasparenza

I PIANI OPERATIVI



3.5 – GLI OBIETTIVI ALLA DIRIGENZA

La definizione degli obiettivi del Segretario Generale e dei Dirigenti per l'anno 2011 è stata effettuata, tramite il ricorso ad un sistema manageriale di valutazione strategica denominato Balanced Scorecard (BSC).

L'implementazione di tale sistema è avvenuta in conformità con le indicazioni fornite dalla Relazione previsionale e programmatica, dal momento che tutti gli obiettivi compresi nelle quattro prospettive d'analisi in cui la BSC si articola sono riferibili ai macro-obiettivi richiamati nella relazione stessa.

L'applicazione della BSC ha favorito il coinvolgimento di vari livelli della struttura organizzativa nella definizione degli obiettivi, dando luogo ad un sistema condiviso di progetti e finalità da perseguire. Questo strumento rappresenta l'occasione per ricondurre gli obiettivi in un unico disegno complessivo che consente un'efficace capacità di comprensione, grazie a schemi chiari e di immediata ed intuitiva interpretazione.

La BSC si articola in mappe strategiche e cruscotti, sia per l'ente nel suo complesso che per ogni area dirigenziale. Le mappe strategiche racchiudono, a loro volta, articolati in quattro prospettive d'analisi, gli obiettivi che il Segretario Generale ed i Dirigenti perseguiranno nel corso del 2011 e, parallelamente, i cruscotti contengono, per ogni obiettivo, gli indicatori, i pesi ed i relativi target. Nello stesso tempo, i vari cruscotti consentiranno, con cadenza periodica, di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi con l'evidenziazione delle eventuali criticità emerse, dall'esame delle quali potrà derivare la necessità di correggere le linee d'azione intraprese o, al limite, di riformulare gli obiettivi assegnati.



3.5 – GLI OBIETTIVI ALLA DIRIGENZA

Focalizzando l'attenzione sui contenuti delle mappe strategiche e dei relativi cruscotti, si può sottolineare, in estrema sintesi, come, dal punto di vista **economico-finanziario**, sia stata dedicata particolare attenzione al rispetto del budget, nel senso del monitoraggio continuo dello stesso da parte dei vari Dirigenti, al contenimento dei costi ed all'ottimizzazione dei ricavi.

Sotto il profilo **dell'apprendimento, della crescita e dell'organizzazione** si è posto l'accento sulla formazione delle risorse umane anche mediante incontri di studio e confronto valutati come imprescindibili esperienze di crescita individuale e collettiva.

Rientra in questa prospettiva il processo di innovazione in corso fatto attraverso una particolare attenzione alla digitalizzazione, il cui tema si conferma una priorità strategica per il 2011.

Per ciò che attiene alla prospettiva dei **processi interni**, il 2011 si aprirà con una Camera rinnovata nella sua struttura organizzativa a seguito di una riorganizzazione interna che punterà a una maggiore prossimità all'utenza. Prosegue lo scopo della certificazione della qualità ma anche di dare impulso a una serie di processi, rinnovando quelli già esistenti o attivandone di nuovi, che consentano di velocizzare e migliorare il modus operandi delle varie unità organizzative coinvolte.

Nell'ambito della prospettiva inerente ai rapporti con le **imprese e gli utenti**, sovraordinata alle altre, sono stati collocati tutti quegli obiettivi che permettono alla Camera di Commercio di realizzare la propria mission, ponendo al centro del suo agire l'orientamento alle imprese e agli utenti, la definizione dei servizi da rendere sul territorio ed il raggiungimento della massima soddisfazione da parte dei loro fruitori.



4.1 – LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance è un preciso intento politico e un obiettivo operativo della Camera di commercio di Bologna. Obiettivo che verrà conseguito attraverso la realizzazione di una serie di azioni finalizzate a dotare la Camera di Commercio delle metodologie, delle prassi e delle procedure idonee a supportare un efficiente ed efficace Ciclo di gestione della performance, utilizzando e valorizzando le professionalità operanti nell'ente.

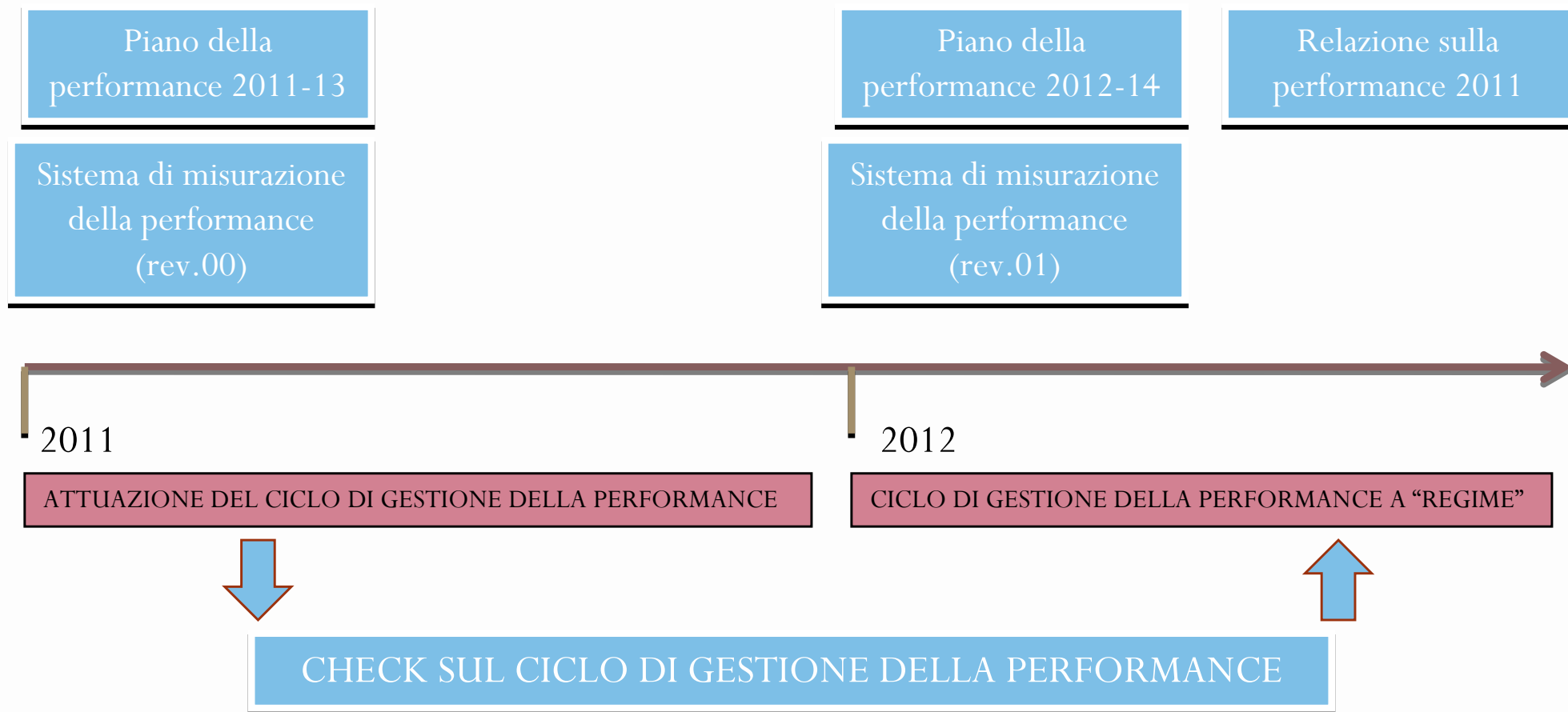
L'attuazione avverrà utilizzando:

- Le prassi, le metodologie e le esperienze già maturate dalla Camera di commercio in materia di pianificazione e controllo.
- Le disposizioni e le linee guida contenuti nel d.lgs n. 150 del 2009, coordinato con il DPR. n. 254 del 2005 e nelle delibere emanate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza, e l'Integrità delle Amministrative Pubbliche;
- le linee guida realizzate all'interno della azioni maturate nel Sistema Camerale e coordinate dall'Unioncamere Nazionale.

Il 2011 sarà l'anno in cui il Ciclo di gestione della performance sarà gradualmente attuato, per consentire un avvio a regime per l'anno 2012.



4.1 – LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE





5 – GLI ALLEGATI TECNICI

- La Programmazione Pluriennale di mandato 2008-2013
- La relazione previsionale e programmatica 2011
- Il bilancio preventivo 2011
- Gli obiettivi dirigenziali attraverso il sistema della Balanced scorecard