



Allegato 1 a delibera di Giunta



# **LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2025**

**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI BOLOGNA**

## PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 s.m.i., si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance». Scopo del «Ciclo della Performance» è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'organizzazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola, e ai singoli dipendenti. Il fine è rendere partecipe la comunità degli obiettivi dell'ente, dell'andamento delle attività e delle risorse, garantendo chiarezza verso gli stakeholder, nella consapevolezza della necessità di raccontare e condividere l'azione dell'amministrazione. È lo strumento volto a misurare i risultati, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della missione istituzionale della camera. La Relazione si coordina e opera una sintesi, a consuntivo, tra tutti i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati: Relazione pluriennale di mandato, Relazione previsionale e programmatica 2025, Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027, Bilancio d'esercizio 2025.

Come previsto dalle Linee Guida n. 3 del novembre 2018 del dipartimento della funzione pubblica sulla Relazione annuale sulla Performance nei ministeri e coerentemente con le indicazioni specifiche relative per il sistema camerale da parte di Unioncamere nazionale del maggio 2020, il presente documento si articola in una sezione in cui sono illustrati i principali risultati raggiunti, le caratteristiche organizzative gestionali dell'ente del contesto e delle risorse, per poi passare alla sintesi della performance organizzativa con la consuntivazione degli obiettivi.



## INDICE

### Premessa

#### 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

#### 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

- 2.1. Il contesto esterno di riferimento
- 2.2. L'amministrazione
- 2.3 Risorse efficienza ed economicità

#### 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 3.0 - Albero della performance
- 3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali
- 3.2 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali
- 3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa
- 3.4 - Iniziative di genere

#### 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

#### 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

- 5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

**Allegati: Allegato A – Allegato B**

## Premessa

Il DL 80/2021 «*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia*», ha previsto l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo è il «testo unico della programmazione» e **sostituisce** i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» superando l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della sovrapposizione di molteplici interventi normativi avvenuti in ambiti diversi: performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, formazione, lavoro agile, digitalizzazione.

La Camera nel corso del 2025 ha adottato il PIAO con delibera di Giunta n. 5 del 21/01/2025.

Ad oggi non vi è ancora nessuna indicazione normativa, per la rendicontazione del PIAO e anche da recenti indicazioni Unioncamere l'unico strumento per la rendicontazione dei risultati di Performance è la Relazione sulla Performance. Per la rendicontazione della attività e dei risultati relativi al 2025, viene quindi redatta l'usuale Relazione che tiene conto delle Linee Guida n. 3 del novembre 2018 del dipartimento della funzione pubblica e delle indicazioni specifiche per il sistema camerale da parte di Unioncamere nazionale del maggio 2020.

## 1 I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

Le linee di lavoro sulle quali si è basata l'attività della Camera di Commercio nel corso del 2025 derivano dagli indirizzi strategici individuati dal Consiglio nella **Relazione Previsionale Programmatica (RPP)**, documento di pianificazione – previsto dalla Legge 580/93 e dal DPR 254/2005 – che illustra i programmi che si intendono attuare in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio. A fronte delle linee di azione stabilite in sede di **Relazione Previsionale e Programmatica**, è stato approvato il bilancio preventivo 2025 comprensivo del Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, ed a seguire la Giunta ha provveduto a fissare gli obiettivi del Segretario Generale e dei singoli Dirigenti all'interno del PIAO 2025.

Di seguito alcuni schemi di sintesi dei **principali risultati raggiunti nel 2025 a supporto del tessuto imprenditoriale locale e relativi ai processi interni**, articolati secondo le **aree strategiche previste dai documenti di pianificazione per l'esercizio 2025**:

## INDICATORI PIÙ SIGNIFICATIVI 2025

### AREE STRATEGICHE

Missione	Area strategica	Risultato
011 Competitività e sviluppo delle imprese	I giovani le nuove generazioni, digitalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bando <i>Punto impresa Digitale</i> con 252 imprese partecipanti e contributi a 77 imprese per € 600.000</li> <li>- <i>Punto impresa digitale</i> realizzati 457 assessment di maturità digitale</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bando <i>Voucher alle Imprese che ospitano studenti degli Istituti Tecnici Superiori per stage o tirocini formativi</i> con 68 domande ricevute e 55 ammesse per un importo di € 232.000</li> <li>- Bando borse di studio per studenti con 80 studenti beneficiari per € 64.000</li> <li>- Realizzati <b>incontri/seminari/laboratori di PCTO</b> con la partecipazione di oltre 1100 studenti</li> </ul>
	Ambiente e sviluppo sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bando per l'autoproduzione di energia con 52 domande ricevute e 43 imprese beneficiarie per € 600.000</li> <li>- Bando per il sostegno alle imprese colpite dall'alluvione con 290 imprese beneficiarie per € 885.550</li> <li>- Bando contributi per percorsi di sostenibilità ESG con 61 domande ricevute e 23 imprese beneficiarie per € 251.665</li> <li>- Realizzati 12 incontri sulla transizione ecologica delle imprese</li> </ul>
	Attrattività turistica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bando ristori grandi cantieri con 163 domande ricevute e 136 imprese beneficiarie per € 413.000</li> </ul>
012 Regolazione dei mercati	Registro imprese – decreto semplificazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pulizia del registro imprese con la cancellazione d'ufficio di oltre 1800 posizioni</li> </ul>

<p>016 Commercio internazionale ed internazionalizzazione e del sistema produttivo</p>	<p>Internazionalizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bando <i>Digital Export</i> per l'area metropolitana di Bologna e assegnati contributi a <b>21 imprese per € 299.742</b></li> <li>- Realizzati n. <b>14</b> seminari dedicati all'internazionalizzazione</li> </ul>
<p>032 Servizi istituzionali e generali delle amm. pubbliche</p>	<p>Società partecipate</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento delle quote nell' <b>Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.A.</b> tramite acquisto di azioni in data <b>21/01/2025</b></li> <li>- Decisione sul mantenimento dell'assetto giuridico del <b>CTC</b> e potenziamento delle attività di formazione</li> <li>- Approvazione del bilancio finale di liquidazione di <b>Bologna Welcome s.r.l</b> e riparto delle liquidità ai soci</li> <li>- Aggiornamento ed armonizzazione dei documenti statuari della <b>Fondazione Bologna Welcome</b></li> </ul>
	<p>Gestione efficiente e trasparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusi i lavori per l'efficientamento energetico e per l'impianto di climatizzazione di <b>Palazzo Mercanzia</b></li> <li>- Avviate le attività preliminari per la pulizia della facciata storica di <b>Palazzo Mercanzia</b></li> <li>- Svolte attività formative in competenze digitali e cybersicurezza per oltre <b>1500h</b></li> <li>- Revisionati tutti i testi del sito web</li> <li>- Aggiornato il registro dei trattamenti privacy su software <b>REGI</b></li> <li>- Popolata la sezione amministrazione trasparente al <b>96,77%</b></li> </ul>



▪ il **bando per contributi sugli impianti e sistemi di sicurezza:**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>192</b>	<b>170</b>	<b>€ 336.543,88</b>
2024	195	174	€ 354.521,07
2023	173	156	€ 303.106,02
2022	223	185	€ 373.981,40

▪ **bando per il sostegno alle imprese colpite dall'alluvione:**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>187</b>	<b>290</b>	<b>€ 885.550,77</b>
2024	103	Individuate nel 2025	-
2023	159	135	€ 493.763,03

▪ **bando autoproduzione energia:**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>€ 600.000</b>
2024	70	54	€ 838.093,18
2023	68	56	€ 970.315,95

▪ **bando contributi imprese per ospitalità studenti scuole superiori/ITS**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b> (voucher imprese)	<b>68</b>	<b>55</b>	<b>€ 232.000</b>
<b>2025</b> (borse di studio)	<b>96</b>	<b>80</b> (studenti)	<b>€ 64.000</b>
2024	49	49	€ 322.500
2023 (borse di studio)	72	72 (studenti)	€ 57.600

▪ **bando ristori grandi cantieri città metropolitana**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>163</b>	<b>136</b>	<b>€ 413.000</b>
2024	67	46	€ 139.000

▪ **bando contributi per percorsi di sostenibilità ESG:**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>61</b>	<b>23</b>	<b>€ 251.665,65</b>

▪ **Punto Impresa Digitale, voucher digitali:**

Anno	Domande ricevute	N. Imprese beneficiarie	Importo
<b>2025</b>	<b>252</b>	<b>77</b>	<b>€ 600.000</b>
2024	168	71	€ 600.000
2023	79	61	€ 520.925,08
2022	94	65	€ 570.649,14



- Si rileva un notevole aumento del numero di **assessment per il PID**, rispetto al 2024:

Anno	Numero di assessment
<b>2025</b>	<b>457</b>
2024	301
2023	212
2022	296

- Altre iniziative promozionali: **Partecipazione fiere Sana e Marca 2025:**

Anno	N. Imprese partecipanti	Importo
<b>2025</b>	<b>26</b>	<b>€ 64.000</b>
2024 (Marca)	10	€ 25.000
2023	33	€ 66.071

- Gli incontri dedicati **all'internazionalizzazione:**

Anno	Seminari	N. partecipanti
<b>2025</b>	<b>14</b>	<b>180 (*)</b>
2024	14	250
2023	13	174 (*)
2022	9	804

(\*) per i seminari organizzati in collaborazione con altri soggetti del sistema camerale non è stato possibile rilevare il numero dei partecipanti effettivi

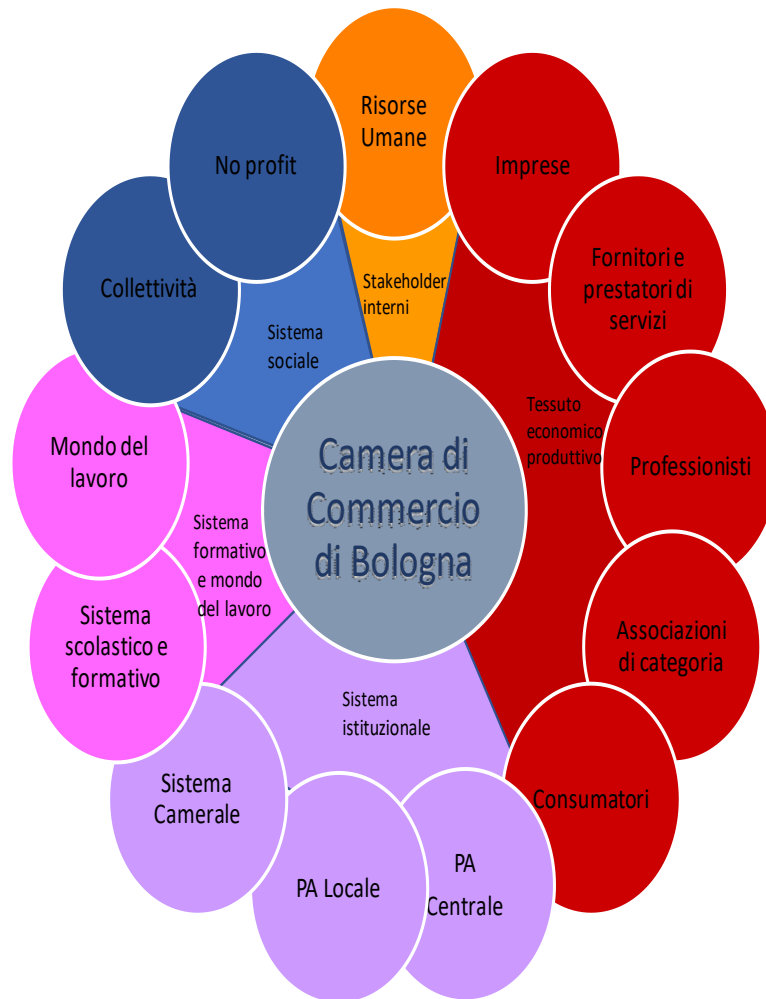
Quanto sintetizzato è naturalmente una quota parte delle attività svolte dalla Camera nel 2025, in particolare quelle iniziative che hanno presentato caratteri innovativi rispetto al passato o di maggior rilievo per gli stakeholder. Per un quadro completo degli obiettivi e delle attività si rimanda ai paragrafi 2.2.3 e 3, e naturalmente al Report sugli obiettivi (allegato A).

## 2 ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

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



## GLI STAKEHOLDER DELLA CAMERA DI COMMERCIO



### 2.1. Il contesto esterno di riferimento

#### Le camere di commercio

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

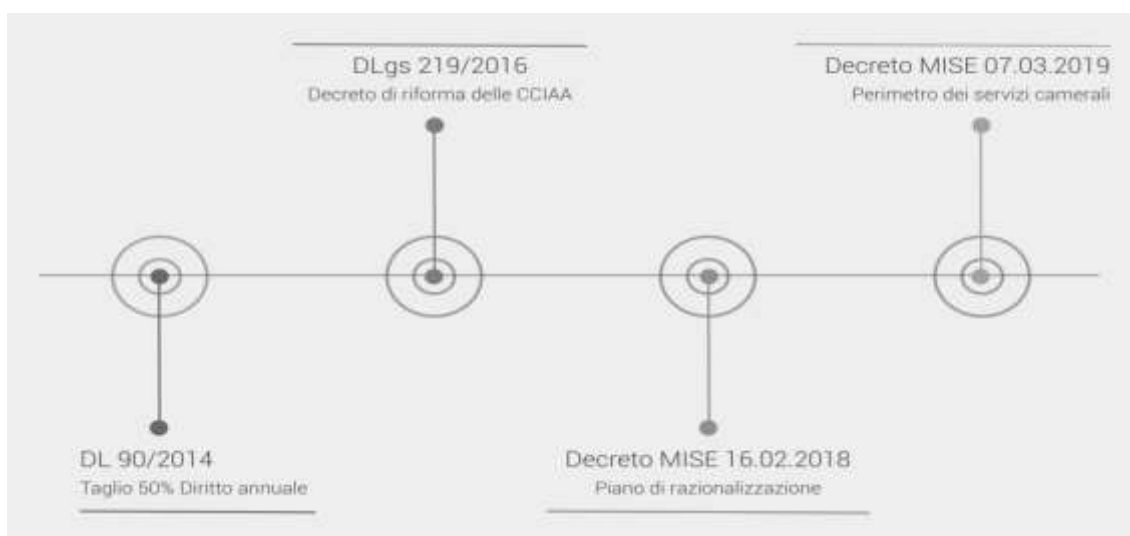
**DL 90/2014** ➔ è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.lgs 219/2016** ➔ il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del

MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

**DM 16 febbraio 2018** ➔ decreto del MISE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

**DM 7 marzo 2019** ➔ con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



A valle di questo complesso percorso di riforma del sistema Camerale, la Camera di Commercio di Bologna vede confermata la propria autonomia, non essendo interessata da processi di accorpamento con altre Camere, può continuare ad operare avvalendosi della propria azienda speciale, e vede ridefinita in 152 unità di personale non dirigente e 4 unità di personale con qualifica dirigenziale la propria pianta organica. Il quadro della riforma è comunque arrivato alla sua fase finale con il cosiddetto Decreto Agosto (D.L. n. 104 del 14 agosto 2020) che ha dato un orizzonte certo ai procedimenti di accorpamento, anche a seguito del succedersi dei precedenti ricorsi intervenuti. La situazione a fine 2024 vedeva un iter di accorpamento perfezionato presso 75 CCIAA, con l'istituzione di 32 nuovi enti accorpati. Per ulteriori informazioni aggiornate è possibile consultare il [sito web di Unioncamere](#).

E' importante ricordare la [sentenza della Corte Costituzionale n. 210 del 14 ottobre 2022 per i suoi effetti a livello di bilancio e risorse disponibili](#). La Corte ha ritenuto anticostituzionale l'applicazione alle Camere delle disposizioni sull'obbligo di riversare al bilancio dello Stato i risparmi derivanti dalle regole di contenimento della spesa per il periodo 2017-2019, a fronte della loro particolare autonomia finanziaria che preclude la possibilità di ottenere finanziamenti da parte dello Stato. Il MIMIT nel triennio 2023-2025 ha rimborsato quanto versato dalla Camera di Commercio di Bologna nel periodo 2017-2019, pari complessivamente a € 1.791.704,85. Nel corso del 2023 è stato affidato un incarico legale per l'intero sistema camerale per il recupero degli ulteriori anni 2020 2021 2022. Coerentemente con le indicazioni ministeriali (Mimit e Mef) a seguito delibera di Giunta n. 133 del 12/11/2024 si è proceduto al versamento delle annualità 2023 2024 e 2025.

Con [DPCM n. 143 del 23/08/2022 è stato reintrodotta il compenso](#), gettone di presenza e ogni altro emolumento spettante [ai componenti gli organi di amministrazione](#) e di controllo, ordinari e straordinari,



degli enti pubblici. Il Consiglio su proposta della Giunta (delibera n.105 del 18/07/2024), con provvedimento n. 22 del 02/08/2024 ha deliberato l'approvazione dei compensi annui lordi e le indennità degli organi a partire dal 1° marzo 2022 fino al termine del mandato consiliare: l'11 settembre 2023, per il Consiglio cessato; per il Consiglio in carica dal 12 settembre 2023 fino all'11 settembre 2028.

Con lettera del 20 novembre 2025 il Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha reso noto l'esito della riunione del tavolo tecnico costituito con la partecipazione dei rappresentanti del MIMIT, del MEF, della Funzione Pubblica e di Unioncamere che ha confermato la decorrenza dei pagamenti dal 1° marzo 2022. L'art.13 bis del decreto-legge n.25/2015, convertito nella legge n.69/2015, ha escluso gli amministratori in quiescenza del sistema camerale dal divieto di incarichi retribuiti. A seguito degli approfondimenti da parte di Unioncamere con il MIMIT, resta confermato il divieto di cumulare gli emolumenti nel caso in cui il pensionamento sia avvenuto con forme anticipate e flessibili. Pertanto, i compensi sono erogati ai consiglieri che hanno conseguito il trattamento pensionistico a seguito del requisito di anzianità contributiva o di vecchiaia.

Anche nel 2025 a seguito dell'autorizzazione del MIMIT del 23 febbraio 2023 per il triennio 2023-2025 sono proseguiti i progetti triennali di sistema promossi da Unioncamere finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale:

**- transizione digitale -punto impresa digitale (PID)- ed ecologica**

per stimolare le imprese ad adottare soluzioni green e digitali;

**- formazione lavoro**

orientamento, servizi e azioni rivolti al sistema delle imprese e dell'istruzione e formazione in materia di raccordo scuola-impresa, placement e certificazione delle competenze;

**- turismo - promozione turistica e culturale di qualità in Emilia-Romagna**

per migliorare la competitività e la capacità di attrazione delle destinazioni turistiche regionali.

**- promozione export e internazionalizzazione intelligente, preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali**

per il sostegno all'export delle imprese emiliano romagnole.

## 2.1.1 Il quadro economico

Le previsioni per l'economia globale nel 2026, aggiornate alla luce del conflitto in Medio Oriente iniziato a fine febbraio 2026, indicano un contesto di crescita resiliente ma rallentata, caratterizzato da un significativo aumento dei rischi inflazionistici e volatilità dei prezzi energetici. Nonostante le tensioni, alcune proiezioni, come quelle del FMI, avevano inizialmente anticipato una crescita globale intorno al 3,3% nel 2026, sostenuta da USA, Cina e intelligenza artificiale, ma ora tali stime sono soggette ad una forte incertezza. Il conflitto in Medio Oriente ha provocato un'impennata delle quotazioni del petrolio. Il rincaro dell'energia rischia di spingere l'inflazione nell'Eurozona sopra il 3% nel 2026, frenando il percorso di discesa dei prezzi precedentemente atteso. La Bce e la Fed potrebbero essere costrette di conseguenza a sospendere o rallentare il taglio dei tassi d'interesse. Senza considerare il fatto che il blocco delle rotte marittime nel Golfo Persico aumenta i costi di spedizione ed altera le catene di approvvigionamento, colpendo particolarmente l'Europa. Uno scenario di conflitto prolungato potrebbe quindi portare a un calo del PIL mondiale ed a un aumento della "stagflazione", specialmente nelle economie importatrici di energia come è l'Europa.

## 2.1.2 Il quadro nazionale

Le previsioni per l'economia italiana nel 2026, alla luce delle crescenti tensioni geopolitiche in Medio Oriente, indicano un quadro molto incerto, con rischi di rialzo dell'inflazione e freni per l'attività industriale. La crescita del PIL è attesa rallentare, posizionandosi in un intervallo tra +0,5% e +0,8%. Dopo un calo a inizio 2026 (attorno all'1,6% in Italia a febbraio), la fiammata dei prezzi energetici potrebbe indurre la BCE a rallentare se non ad alzare i tagli dei tassi, mantenendo alto il costo del credito. In questo contesto l'industria manifatturiera italiana è ulteriormente condizionata dall'export fragile e dal dollaro svalutato. Già a gennaio, quindi prima dello scoppio della crisi medio orientale, l'indice destagionalizzato della produzione industriale era diminuito nelle stime Istat dello 0,6% rispetto a dicembre 2025.

## 2.1.3 Il tessuto imprenditoriale bolognese

Il 2025 è stato segnato dalla frenata del mercato interno e dal minor sostegno proveniente dal contesto internazionale: attorno al -0,4% la flessione di produzione e ordinativi, fermo il fatturato. Il -0,6% nella domanda estera evidenzia le difficoltà del contesto internazionale, dove il fatturato trova un flebile respiro, +0,3%, solo attraverso politiche di prezzo. Flessione su dinamiche pressoché doppie per la metalmeccanica, dove produzione, fatturato e ordinativi registrano un calo vicino al punto percentuale. In flessione anche i mercati esteri, con variazioni tra il -2% del fatturato e il -3% della domanda estera. Segnali di incertezza dal comparto del packaging, con il +0,5% complessivo della produzione, ma con fatturato, -0,3%, e ordini, -2,2%, negativi, ed un mercato internazionale che registra dinamiche altalenanti, tra il +2% delle vendite e il -0,6% della domanda estera. Si assesta a un complessivo +0,6% il volume d'affari nel settore edile, in cui rallenta la componente artigianale (-0,7%), ma migliora la parte cooperativa (+1,4%). Tiene il mercato interno del comparto dell'artigianato, con produzione, fatturato e ordinativi in crescita nell'ordine di qualche decimo di punto, rallentano i mercati esteri, tra il -1,7% del fatturato e il -1,5% della domanda estera. La cooperazione chiude l'anno con produzione, fatturato e ordinativi in crescita, tra il +1% e il +2%, e con una sostanziale tenuta dei mercati esteri. Solo indicatori positivi, attorno all'1% per l'industria alimentare. Nei servizi la variazione del volume d'affari in corso d'anno è stata del -0,7%. In calo il commercio al dettaglio, -0,3%, dove rallentano sia il comparto alimentare che quello non alimentare, ma tiene la grande distribuzione, +2,1%. Sostanzialmente stabile il commercio all'ingrosso, con un complessivo +0,1%. Frenano le attività turistiche, -0,7%, dove pesa il -1,4% del volume d'affari della ristorazione. In positivo, +1,7% le strutture ricettive, e soprattutto le agenzie di viaggio, vicine +4%.

### SEDI DI IMPRESA - CONFRONTO SETTORIALE

Settori	al 31/12/2025		rispetto al 31/12/2024	
	Imprese registrate	Peso %	Saldo settoriale	Tasso di crescita settoriale
<b>Agricoltura e pesca</b>	<b>7.080</b>	<b>7,8</b>	<b>-216</b>	<b>-2,96%</b>
Attività estrattive	17	0,0	-2	-10,53%
Manifattura	8.181	9,1	-287	-3,39%
Public utilities	303	0,3	9	3,06%
Costruzioni	13.469	14,9	-406	-2,93%
<b>Industria</b>	<b>21.970</b>	<b>24,3</b>	<b>-686</b>	<b>-3,03%</b>
Commercio	18.775	20,8	-643	-3,31%
Trasporti	3.478	3,8	-74	-2,08%
Alloggio e ristorazione	7.319	8,1	-47	-0,64%
Informazione e comunicazione	2.934	3,2	1	0,03%



Credito e assicurazioni	2.859	3,2	139	5,11%
Attività immobiliari	7.358	8,1	128	1,77%
Attività professionali	5.078	5,6	24	0,47%
Servizi alle imprese	3.880	4,3	17	0,44%
Istruzione	614	0,7	21	3,54%
Sanità	656	0,7	6	0,92%
Arte, sport e intrattenimento	1.131	1,3	10	0,89%
Altri servizi personali	4.121	4,6	11	0,27%
<b>Servizi</b>	<b>58.203</b>	<b>64,4</b>	<b>-407</b>	<b>-0,69%</b>
Non classificate	3.137	3,5	-5	-0,16%

**Le imprese femminili** sono 17.447 e quasi il 61% sono imprese individuali. Delle imprese femminili, quasi il 9% sono giovanili, il 16% è gestito da straniere e 370 sono quelle attive da oltre 50 anni.

<b>I numeri della circoscrizione territoriale. La Città Metropolitana di Bologna</b>		
<i>Fonte ufficio statistica CCIAA Bo</i>		
Superficie	<b>3.702,3 kmq</b>	
Popolazione	1.024.357	(residenti a novembre 2025)
Popolazione straniera	124.848	(residenti al 1.1.2025)
PIL	+1,0%	(anno 2025) Previsioni prometeia gennaio 2026 – var % vs 2024
Export	20,4 MLD +2,1%	(al 31.12.2025) var % vs stesso periodo anno prec.
Imprese registrate	90.392 (91.705 anno 2024)	(31.12.2025)
Imprese attive	80.830 (82.117 anno 2024)	(31.12.2025)
↳ di cui straniere	11.630 (11.922 anno 2024)	
↳ di cui giovanili	6.310 (6.276 anno 2024)	
↳ di cui femminili	17.447 (17.709 anno 2024)	
Nate nel periodo gennaio-dicembre 2025	5.358	
↳ Imprese giovanili	1.549 (2024: 1.525)	
↳ Start Up innovative	70 (2024:58)	
Occupati	479.593 +1,7%	(Previsioni prometeia gennaio 2026) var % vs 2024
Disoccupati	19.905 -10,3%	(Previsioni prometeia gennaio 2026) var % vs 2024
Tasso di disoccupazione (%)	4,0% +37,9%	(Previsioni prometeia gennaio 2026) var % vs 2024
Turisti (arrivi totali)	1.072.011 +17,0%	(gennaio-giugno 2025) var % vs stesso periodo anno prec.
Credito ( <b>Prestiti bancari</b> residenti al netto delle Istituzioni finanziarie monetarie)	35,8 milioni +2,8%	(31.12.2025) var % vs 2024



## 2.2. L'AMMINISTRAZIONE

### 2.2.1 Sedi, assetto organizzativo e risorse umane

A livello territoriale al termine del 2025, la CCIAA di Bologna consta di 2 sedi:

	Città	Indirizzo
<b>Sede legale</b>	Bologna	Palazzo Mercanzia - Piazza Mercanzia, 4
<b>Sede distaccata</b>	Bologna	Via Marco Emilio Lepido, 178

Gli Uffici camerali situati nella vecchia sede di Palazzo Affari in Piazza della Costituzione, 8 (Bologna), dal 15 giugno 2021 si sono trasferiti nella nuova sede distaccata di Via Marco Emilio Lepido 178 (Bologna). La vecchia sede di Palazzo Affari è ora parte integrante del piano di rilancio di Bologna Fiere spa e della riqualificazione del quartiere fieristico. La sede di Imola è stata alienata tramite asta pubblica nel 2024.

### Struttura Organizzativa

La Camera si articola in 4 Settori organizzativi al cui vertice è posto un dirigente. A loro volta i settori sono suddivisi in aree o staff:

#### **I SETTORE**

AREA – Affari Generali

AREA – Comunicazione e Statistica

AREA – Gestione e Sviluppo Risorse umane

#### **II SETTORE**

AREA – Risorse Finanziarie

AREA – Provveditorato

STAFF Informatico e Transizione Digitale

#### **III SETTORE**

AREA – Registro Imprese

AREA – Semplificazione e Servizi Qualificati

#### **IV SETTORE**

AREA - Tutela del Mercato e del Consumatore e Ambiente

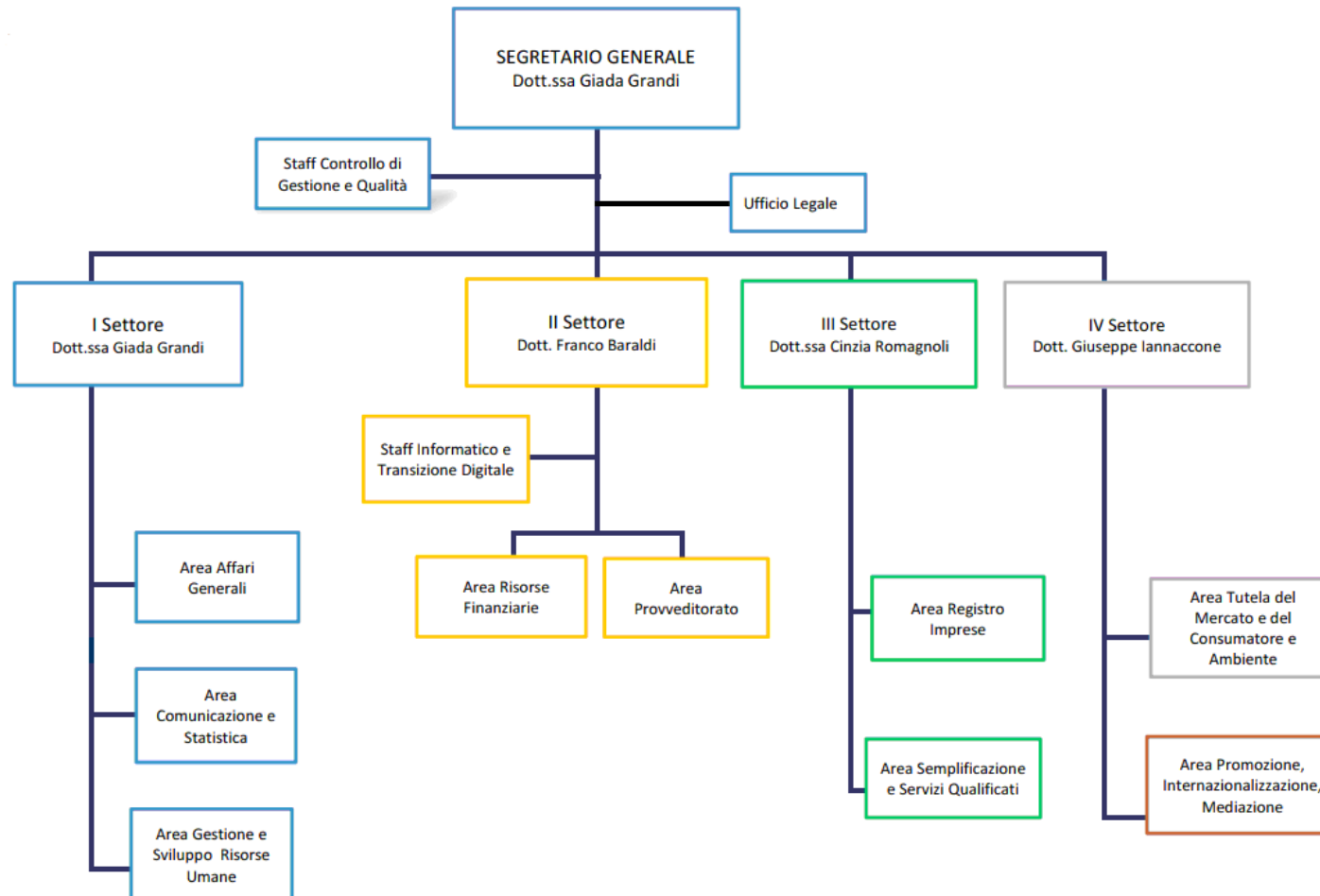
AREA - Promozione, Internazionalizzazione, Mediazione

Completano l'assetto organizzativo lo Staff Controllo di Gestione e Qualità, e l'Ufficio legale –quest'ultimo costituito nel corso del 2024 - posti entrambi alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

A livello apicale l'organigramma è quindi costituito dal Segretario Generale dirigente del I settore, 3 dirigenti posti a capo dei restanti settori, e 11 capi Area/Staff. A seguito del pensionamento nel 2025 del responsabile dello Staff Informatico e transizione digitale, la posizione è attualmente vacante e temporaneamente attribuita (sino al 31/05/2028) al responsabile dell'Area Provveditorato.



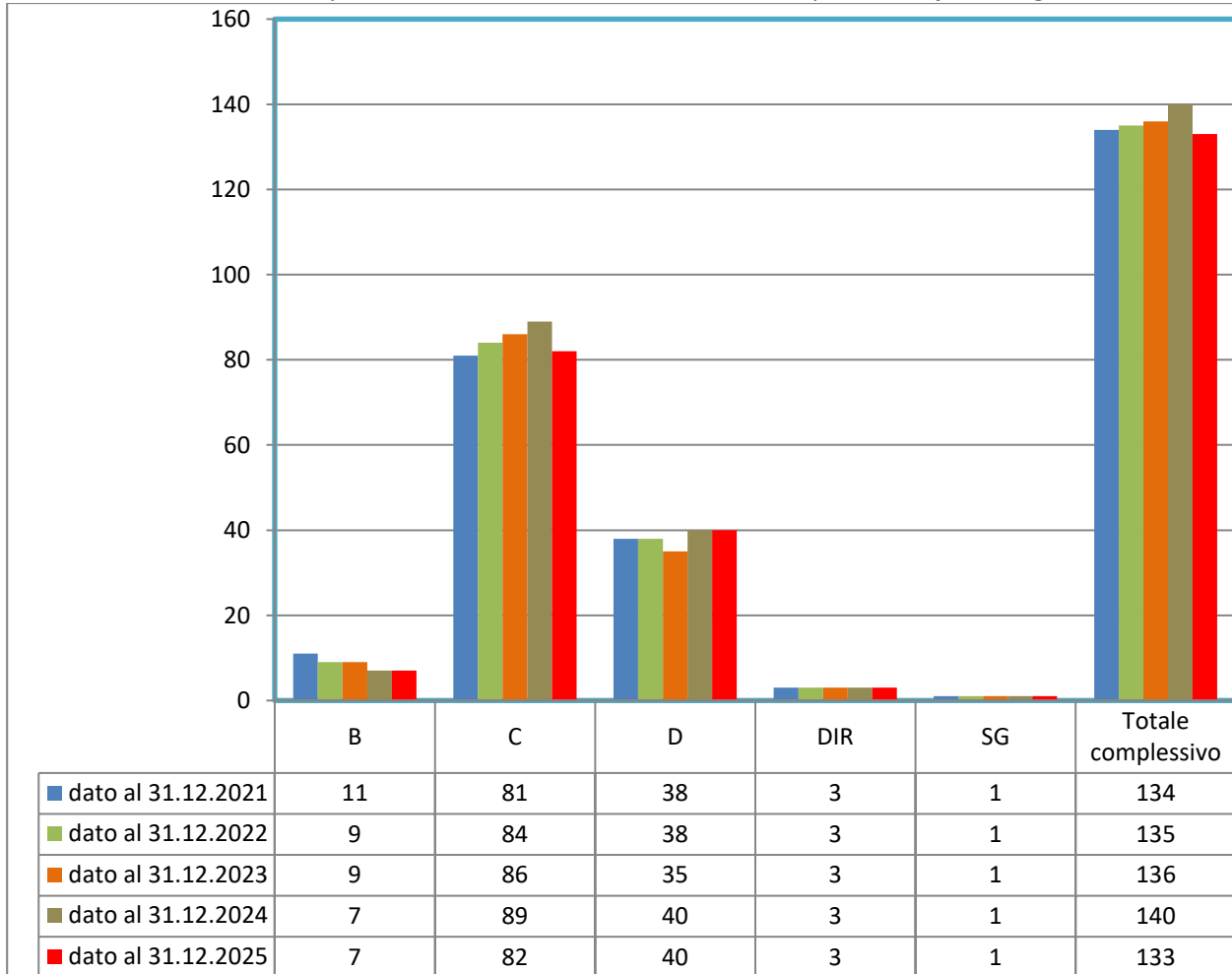
## Organigramma 2025





Al 31/12/2025 i dipendenti della Camera sono **133**: 97 donne (72,18%) e 36 uomini (27,07%), con un'età media maggiore di oltre 50 anni. I dipendenti part time sono 20 (19 donne e 1 uomo). Attualmente la Camera non ha attivi contratti di lavoro a tempo determinato o di somministrazione.

Nella tabella successiva si riporta sinteticamente la distribuzione del personale **per categoria**



Come previsto dal D.Lgs. n. 219/2016 di riordino del sistema Camerale, la **dotazione organica della Camera è stata stabilita** con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico n. 16 febbraio 2018 in **156 unità** (152 non dirigenti, 4 dirigenti).

Nel corso del quinquennio si sono concretizzate diverse fuoriuscite di personale che hanno provocato una riduzione del personale maggiore rispetto quanto previsto dal Decreto.

La riconfigurazione della struttura iniziata nel 2014 ha inoltre determinato progressivi risparmi sulle spese di personale. A seguito delle nuove attività attribuite alle camere di commercio dal processo di riforma del sistema Camerale, il quadro relativo alle risorse umane è in corso di progressiva riequilibrio. L'ingresso progressivo di nuove risorse sta portando -lentamente- ad una dinamica di riadeguamento delle unità di personale e di abbassamento dell'età media:

Anno	Età Media dipendenti
2025	51,39
2024	51,56
2023	52,28
2022	52,55
2021	53,06



La Giunta con l'adozione del PIAO 2025-2026 (delibera n. 5 del 21/01/2025) ha adottato e aggiornato il Piano per il fabbisogno di personale, integrato nel PIAO per il triennio 2025-2027. Nel **2025** si è proceduto con lo scorrimento della graduatoria vigente per l'assunzione di 1 Istruttore informatico e si sono banditi 2 concorsi, non ancora conclusi, per l'assunzione di 3 Funzionari gestionali e 4 Istruttori gestionali. Sono state espletate 2 procedure di mobilità volontaria art. 30 del D.Lgs 165/2001, entrambe deserte. Per la copertura della quota d'obbligo relativa alle categorie protette artt 1. e 18 comma 2 della Legge 68/1999 sono inoltre state effettuate due procedure di mobilità volontaria e due procedure concorsuali che non hanno portato all'assunzione di personale.

Nonostante le procedure esperite, il fabbisogno di personale della Camera stabilita con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico non viene tutt'ora coperto (156 unità). Nel corso dell'ultimo triennio, in linea con quanto avviene per tutta la PA, si evidenziano problemi nel reclutamento del personale e nella capacità di trattenerlo (retention).

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

La CCIAA di Bologna, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

La Camera di Bologna è competente per il territorio della Città Metropolitana di Bologna.

**Missione della Camera di Commercio di Bologna è la promozione dell'economia locale e lo sviluppo del sistema delle imprese.** La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto e del successivo DM 7 marzo 2019, il cosiddetto «decreto servizi» è stato ridefinito dettagliatamente l'intero paniere di attività del Sistema Camerale. I servizi individuati dal DM con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali e le funzioni svolte dagli enti Camerali sono riconducibili ai seguenti ambiti:

- A. semplificazione e trasparenza;
- B. tutela e legalità;
- C. digitalizzazione;
- D. orientamento al lavoro e alle professioni;
- E. sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- F. internazionalizzazione;
- G. turismo e cultura;
- H. ambiente e sviluppo sostenibile.



Semplificazione e  
trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa



Orientamento al lavoro e  
alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze



Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export



Tutela e legalità

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale



Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali



Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale



Sviluppo d'impresa e  
qualificazione aziendale  
e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici



Ambiente e sviluppo  
sostenibile

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

Dal punto di vista dell'analisi organizzativa, in estrema sintesi, i processi Camerali si suddividono in *Processi di Supporto/Interni* e *Processi Primari*. Per **Primari** si intendono quell'insieme di processi a contatto diretto con i clienti e che erogano quindi servizi a imprese, professionisti, associazioni di categoria, privati. I **Processi di supporto** sono invece quelli necessari e presenti in qualsiasi organizzazione - anche di impresa - necessari per il funzionamento della struttura: gestione delle risorse umane, acquisti, contabilità. Ciascun processo è articolato in sottoprocessi e azioni, cui corrispondono le singole azioni/attività di ciascuna unità operativa/ufficio. A seguito del decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 07 marzo 2019 ecco il dettagliato e puntuale aggiornamento (al 12/12/2023 come da ultima comunicazione Unioncamere) della mappa dei processi:

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI INTERNI	A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
			A1.2 Compliance normativa
			A1.3 Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3 Protocollo e gestione documentale
	B Processi di supporto	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
		B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
			B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale		
	B3.2 Contabilità e finanza		



PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
			C1.2 Gestione SUAP
		C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale
			C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4 Sanzioni amministrative
			C2.5 Metrologia legale
			C2.6 Registro nazionale dei protesti
			C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo		
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2 Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione punti impresa digitale)
			D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura e delle eccellenze territoriali
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
			D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa
			D4.3 Certificazione competenze
		D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
D5.2 Tenuta albo gestori ambientali			
D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale			
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa		
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni		
	D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità		
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche		
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica		
	E1.2 Formazione lavoro		
	E1.3 Quadrilatero		
	E1.4 Internazionalizzazione		
	E1.5 Turismo		
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale		
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato		
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro		

ALTRO

Per illustrare al meglio le proprie attività e favorire una maggiore trasparenza e vicinanza ai propri stakeholder, la Camera ha trasmesso periodicamente nel 2025 alcune rubriche dedicate alle proprie iniziative su alcune emittenti televisive locali. Questa strategia comunicativa mira a informare i cittadini e le imprese sui servizi offerti e sui progetti realizzati ed in corso, rendendo più accessibile il ruolo e l'impegno dell'ente a favore del territorio. All'interno del [canale youtube della Camera](#) è possibile rivedere tutte le rubriche settimanali.

## 2.2.3 Attività, servizi resi e utenti serviti

### I VOLUMI DELLE ATTIVITA' RIVOLTE AL PUBBLICO

Il territorio della Città Metropolitana di Bologna su cui insiste la Camera al 31 dicembre 2025 è costituito da 90.392 imprese, di cui 80.830 risultano attive. Comprendendo anche le 25.239 unità locali presenti, il bacino di imprese servite ammonta ad un totale di **115.631 unità**.

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

	2022	2023	2024	2025
Pratiche R.I. e R.E.A ricevute e processate	112.807 (di cui 23.480 bilanci)	134.429 (di cui 23.713 bilanci)	130.283 (di cui 24.053 bilanci)	<b>141.903</b> (di cui 23.984 bilanci)
Bilanci ricevuti e processati	23.480	23.713	24.053	<b>23.984</b>
Violazioni in materia di pubblicità legale accertate	3.471	10.023	8.254	<b>6.146</b>
Visure rilasciate	291	252	281	<b>295</b>
Dispositivi di firma digitale rilasciati	5215	6318	5045	<b>5.262</b>
Certificati rilasciati	891	855	783	<b>764</b>
Copie di bilanci rilasciate	17	13	11	<b>16</b>
Copie atti rilasciate	45	42	72	<b>34</b>
Certificati di origine rilasciati	19.679	19.290	19.241	<b>18.485</b>
Visti su documenti a valere per il mercato estero apposti	13.870	10.600	10.336	<b>9.572</b>
Copie di certificati di origine vistate	7.839	10.366	12.039	<b>16.695</b>
Iscrizioni e convalide Italiancom	450	450	200	<b>200</b>
Carnet ATA rilasciati	223	206	243	<b>307</b>
Attestati di libera vendita rilasciati	75	48	68	<b>68</b>

Dal 12 settembre 2022 la stampa in azienda dei certificati di origine è la modalità ordinaria di erogazione del servizio di rilascio dei certificati di origine e dei visti per l'estero.

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

	2022	2023	2024	2025
Domande di deposito brevetti e marchi ricevute e processate	373	377	361	<b>313</b>
Carte tachigrafiche rilasciate	2248	2336	2280	<b>2240</b>
Mediazioni gestite	492	469	366	<b>300</b>
Ordinanze ingiunzione di pagamento per sanzioni amministrative emesse	873	1202 (+300 ord. di archiviazione)	1723	<b>1836</b>

Relativamente all'arbitrato, ricordiamo che dal 1° luglio 2020 è in vigore la convenzione tra CCIAA di Bologna e la Camera Arbitrale di Milano: tutte le domande di arbitrato depositate dal 1 luglio 2020 presso la Camera Arbitrale di Bologna sono gestite secondo il Regolamento Arbitrale e le Tariffe della Camera Arbitrale di Milano. L'attività della Camera Arbitrale di Bologna è cessata quindi nel 2020 ed i relativi organi, sono rimasti comunque in carica per la conclusione dei procedimenti arbitrali avviati fino al 30/06/2020.

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

	2022	2023	2024	2025
Protocolli di pratiche ricevute e processate	8493	6992	7.058	<b>7.150</b>
Provvedimenti emessi	15966	12048 (inclusi i procedimenti d'ufficio)	12.494	<b>12.093</b>

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

	2022	2023	2024	2025
Incontri con utenti per attività sportello <b>Genesi</b> per lo start-up di impresa	120	150	138	<b>129</b>

- Il **premio** storie di alternanza:

Anno	N. Premi	Importo
<b>2025</b>	<b>11</b>	<b>€ 23.500</b>
2024	6	€ 12.000
2023	9	€ 15.000
2022	4	€ 8.000
2021	3	€ 3.750

- Per quanto riguarda il settore turismo, la **collaborazione** con la **città metropolitana di Bologna** per il progetto **"Bologna destinazione turistica metropolitana"** vede un contributo per **€ 200.000** **le attività della Fondazione Bologna Welcome**. Ulteriore contributo è quello alle **strutture di promozione turistica e locale (APT) per € 105.873,5** (per una disamina dettagliata delle voci di bilancio anche relative agli interventi economici si faccia riferimento ai documenti di approvazione del bilancio di esercizio 2024, che saranno disponibili, una volta approvati, al seguente link: <https://www.bo.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/bilancio-preventivo-e-consuntivo>);
- **47** listini prezzi settimanali + **12** listini prezzi mensili pubblicati, con circa **160** prezzi rilevati ogni settimana (2024: 47 listini prezzi settimanali + 12 listini prezzi mensili pubblicati, 160 prezzi rilevati settimanalmente; 2023: 49 listini prezzi settimanali + 12 listini prezzi mensili pubblicati, con circa 160 prezzi rilevati ogni settimana; 2022: 49 listini e 160 prezzi);
- **120** studi statistici realizzati – studi rivisti aggregando più analisi in un'unica pubblicazione (2024: 182; 2023: 174; 2022: 175);



- **Call center:**

Anno	Telefonate al call center a cui è stata data risposta	Mail ricevute
<b>2025</b>	<b>12.909</b>	<b>2.749</b>
2024	10.590	1.864
2023	11.079	3.383
2022	13.708	3.363
2021	16.953	2.283

- **Sito web e social:**

Anno	Visite sito Web	N. Visitatori
<b>2025</b>	<b>1.460.543</b>	<b>937.945</b>
2024	1.624.192	1.023.548
2023	1.604.262	1.003.133
2022	1.916.619	1.013.585
2021	2.027.090	464.612

Anno	iscritti alla newsletter	canale <b>Twitter/X</b> con n. followers	Tweet realizzati
<b>2025</b>	<b>15.040</b>	<b>1.911</b>	<b>590</b>
2024	15.015	1.917	600
2023	15.383	1.942	687
2022	16.850	1.920	592
2021	16.750	1.865	607

Anno	Profilo <b>LinkedIn</b> con n. followers	N. post realizzati
<b>2025</b>	<b>1.522</b>	<b>475</b>
2024	1.322	445
2023	1.076	504
2022	867	482
2021	608	446

Anno	video pubblicati su Canale <b>YouTube</b>	N. visualizzazioni
<b>2025</b>	<b>42</b>	<b>10.181</b>
2024	11	8.053
2023	5	6.644
2022	21	4.706

Per l'insieme di attività sopraelencate rivolte alle imprese del territorio, la Camera ha garantito complessivamente **tempi medi d'esecuzione** entro i termini normativi. Ricordiamo che la CCAA è

[certificata ISO9001:2015](#) e quindi per tutti i processi si avvale degli strumenti previsti dalla ISO9001 eseguendo annualmente audit interni e verifiche esterne e, per i processi primari, indagini di [customer satisfaction](#) (cfr. par 3.2).

## 2.2.4 Il sistema delle partecipazioni 2025

A seguito del piano di razionalizzazione delle società partecipate dalla Camera di Commercio approvato con Delibera di Giunta n. 165 dell'11.12.2025 (riunione del 2.12.2025), nonché dell'incremento della partecipazione sociale in Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.A. tramite acquisto di azioni in data 21.1.2025, l'elenco delle partecipazioni societarie al 31.12.2025 è il seguente:

Denominazione	Sede Ammin.va	Settore di attività	Quota di partecipazioni
AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA S.P. A	BOLOGNA	PROMOZIONE E GESTIONE DELLO SCALO AEROPORTUALE DI BOLOGNA	44,060%
BOLOGNA WELCOME S.R.L. IN LIQUIDAZIONE	BOLOGNA	ASSISTENZA TURISTICA. ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE	43,957 %
CENTRO AGRO-ALIMENTARE DI BOLOGNA S.P.A. (C.A.A.B. S.P.A.)	BOLOGNA	GESTIONE DEL MERCATO AGRO-ALIMENTARE ALL'INGROSSO DI BOLOGNA	7,572%
ECOCERVED S.C.A R.L.	BOLOGNA	SUPPORTO E PROMOZIONE SUI TEMI DELL'AMBIENTE E DELL'ECOLOGIA	0,721%
FIERE INTERNAZIONALI DI BOLOGNA S.P.A. – BOLOGNAFIERE	BOLOGNA	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DI MANIFESTAZIONI FIERISTICHE	16,364%
FINANZIARIA BOLOGNA METROPOLITANA S.P.A. IN LIQUIDAZIONE	BOLOGNA	CONSULENZA TECNICA E SERVIZI CONNESSI ALLO STUDIO, PROMOZIONE E REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE E DI INTERVENTI DI INTERESSE GENERALE SUL TERRITORIO	32,833%
IC OUTSOURCING S.C.R. L	PADOVA	SUPPORTO AI TEMI DELLA GESTIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI	2,451%
INFOCAMERE - SOC. CONSORTILE DI INFORMATICA DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE P.A.	PADOVA	GESTIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO NAZIONALE, SUPPORTO E CONSULENZA INFORMATICA, ELABORAZIONE DATI	4,000%
INTERPORTO BOLOGNA S.P.A.	BOLOGNA	REALIZZAZIONE E GESTIONE DELL'INTERPORTO DI BOLOGNA (CENTRO DI MOVIMENTAZIONE MERCI)	5,901%
TECNO HOLDING - SOCIETA'	ROMA	GESTIONE E SUPPORTO NELLE	5,006%

PER AZIONI		PARTECIPAZIONI E SERVIZI FINANZIARI	
TECNOSERVICECAMERE S.CONS.P.A.	TORINO	SUPPORTO E CONSULENZA NEL SETTORE IMMOBILIARE	1,755%
UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA SERVIZI S.R.L. IN LIQUIDAZIONE	BOLOGNA	GESTIONE DELL'IMMOBILE ADIBITO ALLA SEDE DELL'UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	22,200%

La Camera di Commercio inoltre è presente nei seguenti organismi di diritto privato che si trovano in controllo pubblico:

Denominazione	Sede Ammin.va	Settore di attività
CENTRO TECNICO DEL COMMERCIO	BOLOGNA	FORMAZIONE E SERVIZI STRUMENTALI ALLE ATTIVITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO
UNIONCAMERE EMILIA ROMAGNA	BOLOGNA	INIZIATIVE PER FAVORIRE LO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE DELLA REGIONE, SUPPORTO E CORDINAMENTO ALLE ATTIVITA' DELLE CAMERE ASSOCIATE E LORO RAPPRESENTANZA VERSO LA REGIONE.
FONDAZIONE BOLOGNA WELCOME	BOLOGNA	GESTIONE, PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TURISMO, TRAMITE PROMOZIONE E GESTIONE DI EVENTI E SITI TURISTICI, CULTURALI E SPORTIVI.

Per ulteriori informazioni di dettaglio sulle partecipate è possibile consultare il sito nella [sezione amministrazione trasparente](#).

## 2.3 Risorse efficienza economicità

Bilanci di esercizio anni:		2022	2023	2024	2025
Diritto annuale		€ 13.124.326,68	€ 13.495.309,86	€ 13.929.116,07	€ 13.537.406,26
Diritti di segreteria		€ 5.624.029,34	€ 6.464.859,39	€ 6.111.586,62	€ 6.064.587,81
Contributi e trasferimenti		€ 1.508.415,84	€ 1.463.150,3	€ 1.378.654,88	€ 1.547.149,97
Proventi da gestione di servizi		€ 350.883,38	€ 343.302,5	€ 424.076,88	€ 401.993,27
Variazioni rimanenze		€ 25,64	€ -36.251,96	-€ 4.723,50	-€ 8.323,74
<b>Proventi correnti</b>		<b>€ 20.607.680,88</b>	<b>€ 21.730.370,09</b>	<b>€ 21.838.710,95</b>	<b>€ 21.542.813,57</b>
Personale		€ 6.506.554,71	€ 7.070.894,80	€ 6.937.698,05	€ 7.300.101,33
Costi di funzionamento	Quote associative	€ 1.074.091,28	€ 1.077.887,91	€ 1.224.965,63	€ 1.301.807,07
	Organi istituzionali	€ 44.278,90	€ 40.283,15	€ 43.507,18	€ 294.865,23
	Altri costi di funzionamento	€ 5.173.965,23	€ 3.521.886,78	€ 5.654.727,37	€ 6.632.505,56
Interventi economici		€ 3.063.352,48	€ 3.723.784,01	€ 4.588.850,09	€ 5.748.205,37
Ammortamenti e accantonamenti		€ 10.223.767,90	€ 4.988.850,15	€ 4.714.978,24	€ 3.879.329,84
<b>Oneri correnti</b>		<b>€ 26.086.010,50</b>	<b>€ 20.423.586,80</b>	<b>€ 23.164.726,56</b>	<b>€ 25.156.814,40</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>		<b>-€ 5.478.329,62</b>	<b>€ 1.306.783,29</b>	<b>-€ 1.326.015,61</b>	<b>-€ 3.614.000,83</b>
Risultato Gestione finanziaria		€ 651.405,92	€ 332.801,03	€ 4.680.478,37	€ 8.155.759,17
Risultato Gestione straordinaria		€ 13.269.560,58	€ 3.274.189,33	€ 6.423.059,39	€ 3.680.328,12
Rettifiche Attivo patrimoniale		-	-		
<b>Risultato economico della gestione</b>		<b>€ 8.442.636,88</b>	<b>€ 4.913.773,65</b>	<b>€ 9.777.522,15</b>	<b>€ 8.222.086,46</b>

L'andamento della gestione nell'intero quadriennio 2022-2025 vede risultati estremamente positivi. Sul risultato positivo del 2025 pesa il risultato di gestione finanziaria (proventi mobiliari Aeroporto e Tecnoholding) e la gestione straordinaria a seguito di diverse sopravvenienze attive (es: diritto annuale anni precedenti, riduzione accantonamenti). Relativamente alla gestione corrente, si ricorda che negli oneri correnti, è compresa la voce **interventi economici** che identifica le risorse che la camera attraverso le sue attività di promozione economica redistribuisce alle imprese del territorio. A seguire alcuni dati ed indicatori di bilancio e la loro evoluzione nel triennio.



	2022	2023	2024	2025
Oneri di personale	€ 6.506.554,71	€ 7.070.894,80	€ 6.937.698,05	€ 7.300.101,33
Oneri di funzionamento	€ 6.292.335,41	€ 4.640.057,84	€ 6.923.200,18	€ 8.229.177,86
Totale Oneri correnti (Personale+Funzionamento+Interventi economici+ Ammortamenti e accantonamenti)	€ 26.086.010,5	€ 20.423.586,80	€ 23.164.726,56	€ 25.156.814,40

Equilibrio economico della gestione corrente	2022	2023	2024	2025
Oneri correnti	€ 26.086.010,5	€ 20.423.586,80	€ 23.164.726,56	€ 25.156.814,40
Proventi correnti	€ 20.607.680,88	€ 21.730.370,09	€ 21.838.710,95	€ 21.542.813,57
Oneri correnti /Proventi correnti	126,58%	93,99%	106,07%	116,78%

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

Incidenza dei costi strutturali	2022	2023	2024	2025
Oneri Correnti (Personale+Funzionamento+Interventi economici+Ammortamenti e accantonamenti) - Interventi economici	€ 23.022.658,02	€ 16.699.802,79	€ 18.575.876,47	€ 19.408.609,03
Proventi correnti	€ 20.607.680,88	€ 21.730.370,09	€ 21.838.710,95	€ 21.542.813,57
(Oneri correnti- Interventi economici)/Proventi correnti	111,72%	76,85%	85,06%	90,09%

**Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti.**



<b>Incidenza oneri di funzionamento sui proventi</b>	2022	2023	2024	2025
Oneri di funzionamento	€ 6.292.335,41	€ 4.640.057,84	€ 6.923.200,18	€ 8.229.177,86
Proventi correnti	€ 20.607.680,88	€ 21.730.370,09	€ 21.838.710,95	€ 21.542.813,57
Oneri di funzionamento/Totale Proventi gestione corrente	30,53%	21,35%	31,70%	38,20%

**Misura l'incidenza degli oneri di funzionamento sul Totale dei proventi della gestione corrente.**

<b>Incidenza oneri del personale sui proventi</b>	2022	2023	2024	2025
Oneri del personale	€ 6.506.554,71	€ 7.070.894,80	€ 6.937.698,05	€ 7.300.101,33
Proventi correnti	€ 20.607.680,88	€ 21.730.370,09	€ 21.838.710,95	€ 21.542.813,57
Oneri del Personale/Totale Proventi della gestione corrente	31,57%	32,54%	31,77%	33,89%

**Misura l'incidenza degli oneri del personale sul Totale dei proventi della gestione corrente.**

<b>Grado di utilizzo del budget per interventi economici</b>	2022	2023	2024	2025
Totale Costi Interventi economici realizzati	€ 3.063.352,48	€ 3.723.784,01	€ 4.588.850,09	€ 5.748.205,37
Totale previsione economica per interventi promozionali (bilancio prev. aggiornato)	€ 3.634.545,00	€ 4.941.104,00	€ 5.224.832,00	€ 6.195.378,77
Totale Costi Interventi Economici realizzati/Totale previsione economica per interventi promozionali (bilancio di assestamento)	84,28%	75,36%	87,83%	92,78%

**Misura la % di interventi economici realizzati a fronte degli impegni programmati con il bilancio preventivo.** Misura la capacità di tradurre in iniziative concrete sul territorio (e conseguenti uscite tramite gli interventi economici), gli indirizzi fissati dagli organi in sede di bilancio previsionale

## 3 RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### GLI OBIETTIVI – Premessa

Il PIAO 2025 è stato sviluppato utilizzando gli atti di programmazione elaborati secondo la normativa di riferimento delle Camere che prevede una programmazione pluriennale (pari al mandato del Consiglio) e una programmazione annuale che declina le aree di intervento in aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

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

Per le Camere le missioni sono:

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

Il "Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio" (PIRA) allegato al bilancio di previsione/esercizio è redatto in coerenza e raccordo con i documenti relativi alla Performance. Il PIRA riporta i medesimi obiettivi che sono illustrati in modo più esaustivo ed organico nei documenti relativi alla Performance. In base a queste considerazioni, per l'anno 2025 è stato elaborato un PIAO che si compone di:

- Aree strategiche individuate in fase di programmazione pluriennale/relazione previsionale e programmatica suddivise in "missioni" secondo il D. Lgs. n. 91/2011 e del D.M. 27/03/2013;
- Obiettivi strategici previsti per il triennio 2025 2027;
- Obiettivi operativi annuali attribuiti alla dirigenza della Camera di Commercio.

Il Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio relativo all'esercizio 2024 viene esaminato quale allegato al bilancio consuntivo 2025.

Gli obiettivi individuati, come definiti con D.P.C.M. 12/12/2012 all'interno del Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, nonché i risultati ottenuti sono i medesimi che sono rendicontati con maggiore dettaglio nella presente Relazione sulla performance 2025, strumento appositamente previsto dalla normativa vigente per la valutazione delle prestazioni e per l'analisi dettagliata delle attività nell'anno di riferimento.

### 3.0 Albero della Performance

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

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

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

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



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

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

Per il 2025 la Relazione previsionale e programmatica è stata approvata con delibera di Consiglio n. 25 del 31/10/2024. Gli obiettivi dirigenziali, comprensivi delle risorse stanziare, sono stati approvati insieme al "Piano degli Indicatori e Risultati Attesi" allegato al bilancio di previsione 2025 ed infine con l'approvazione del PIAO (delibera di Giunta n. 5 del 21/01/2025)

Le aree strategiche di intervento individuate dalla Camera per il 2025 sono riassunte nello schema seguente:



**Area strategica 1:** I giovani: formazione lavoro, cultura d'impresa, ricambio generazionale. Digitalizzazione e cultura informatica: nuove tecnologie, intelligenza artificiale.

- Formazione lavoro. Orientamento al lavoro ed alle professioni. Formazione d'impresa (*progetto + 20% diritto annuale*).
- Transizione digitale. Punto impresa digitale. Digitalizzazione delle imprese, intelligenza artificiale. Competenze digitali PMI. Cybersicurezza (*progetto + 20% diritto annuale*).

**Area strategica 2:** attrattività della città per i giovani di tutta Europa. Attrattività turistica, ma anche come luogo di studio, lavoro, di talenti e tecnologie.

- Turismo. Promozione turistica e culturale integrata e di qualità. (*progetto + 20% diritto annuale*).
- Sostegno alle attività di impresa interessate dai cantieri della Città Metropolitana.

**Area strategica 3:** ambiente e sviluppo sostenibile

- Transizione ecologica. Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile. ESG (*progetto + 20% diritto annuale*).

**Area strategica 4:** politiche di genere, pari opportunità

- Sostegno alle politiche di genere/p.o nelle imprese

**Area strategica 5:** Registro Imprese - decreto semplificazioni. Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale, per la trasparenza e la legalità

- Adempimenti decreto semplificazioni Legge 11/09/2020 n. 120. Pulizia e cancellazioni dal Registro Imprese
- Tempestività di di evasione delle pratiche Registro Imprese.
- Fascicolo informatico di impresa

**Area strategica 6:** internazionalizzazione - Accrescere la competenza/conoscenza delle imprese sui mercati esteri con maggiori opportunità

- Promozione export e internazionalizzazione intelligente. Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i Punti S.E.I (*progetto + 20% diritto annuale*).

**Area strategica 7:** ottimizzazione della gestione immobiliare dell'ente e efficientamento energetico

- Prosecuzione delle attività di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare: efficientamento energetico, pulizia facciata Palazzo Mercanzia

**Area strategica 8:** gestione efficiente e trasparente dell'organizzazione. Transizione digitale

- Transizione digitale: digitalizzazione dei processi e delle attività. Sicurezza informatica.
- Revisione a aggiornamento testi sito web
- Gestione documentale. Chiusura massiva fascicoli digitali
- Trasparenza/anticorruzione
- Privacy
- Qualità dei servizi

**Area strategica 9:** Infrastrutture e società partecipate. Supporto agli organi e al management nelle rispettive linee di sviluppo e nella realizzazione dei piani industriali

- Monitoraggio e consolidamento degli asset camerali
- Realizzazione nuovo assetto azienda speciale CTC

### 3.1 Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali

Una delle principali novità all'interno del Ciclo della Performance, è stata introdotta a seguito delle Linee Guida Unioncamere del 27/11/2019 sul "Piano della performance nelle Camere di commercio" redatte in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e su sollecitazione dell'OIV della CCIAA di Bologna. Nel Piano Performance/PIAO 2020 2021 2022 2023 2024 sono stati inseriti in via sperimentale anche obiettivi strategici triennali di outcome (cd. di "impatto") per quanto riguarda le aree strategiche, al fine di condividere internamente, prefigurare e indirizzare gli effetti delle attività e dei servizi offerti dalla camera al territorio. Le rilevazioni di outcome danno quindi l'**opportunità** di misurare l'effetto di una policy pubblica, i risultati ottenuti a favore degli stakeholder, la creazione di "valore pubblico". Presentano tuttavia notevoli **criticità** nella misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne esogene, come è ben esemplificato per il biennio 2020-2021 dall'epidemia di Covid-19. Gli interventi necessitano di tempo per dispiegare pienamente i loro effetti sul territorio e la multidimensionalità dei fenomeni economici e degli attori interessati, rendono questo tipo di misurazioni molto complesse.

MISSIONE 011 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE								
FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE								
Obiettivi Unioncamere (introdotti a partire dal 2022)								
Indicatore	Numeratore	Denominatore	Fonte	2021	2022	2023	2024	2025
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	N.self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	-	Prog. 20% DA	669	target: 555	target: 555	target: 200	target: 200
					risultato: <b>296</b>	risultato: <b>212</b>	risultato: <b>301</b>	risultato: <b>457</b>
Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	-	Prog. 20% DA	5	target: 5	target: 5	target: 12	target: 12
					risultato: <b>10</b>	risultato: <b>5</b>	risultato: <b>14</b>	risultato: <b>13</b>
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	-	Cruscotto transiz. digitale	89	target: 60	target: 60	target: 100	target: 100
					risultato: <b>271</b>	risultato: <b>28</b>	risultato: <b>378</b>	risultato: <b>297</b>



Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	N. imprese attive al 31/12	Osservatori o camerale	100; imprese attive 84.333 (0,12%)	target: 0,15%	target: 0,15%	target: 0,15%	target: 0,15%
					150 imprese attive 84.527 <b>0,18%;</b>	122 imprese attive 84.346 <b>0,14%</b>	125 imprese attive 82.117 <b>0,15%</b>	135 imprese attive: 80.830 <b>0,16%</b>

MISSIONE 011 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE								
FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE								
Obiettivi Unioncamere (introdotti a partire dal 2022)								
Indicatore	Numeratore	Denominatore	Fonte	2021	2022	2023	2024	2025
Grado di rilascio di strumenti digitali	N. strumenti digitali rilasciati *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) NB: dato conforme a quello indicato nel questionario ministeriale di valutazione del funzionamento del R.I.	N. imprese attive al 31/12	Oss. cameral e / Movimprese	3477+3673= 7150 / imprese attive 84.333 = <b>8,47%</b>	target: 7%	target: 7%	target: 7%	target: 6%
					2671+2544= 5215 imprese attive 84.527 <b>6,17%</b>	6267 imprese attive 83.582 <b>7,49%</b>	5045 imprese attive 82.117 <b>6,14%</b>	5262 imprese attive: 80.830 <b>6,51%</b>



**MISSIONE 016 - COMMERCIO INTERNAZIONALE E  
INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO**

**SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

**Obiettivi Unioncamere** (introdotti a partire dal 2022)

Indicatore	Numeratore	Denominatore	Fonte	2021	2022	2023	2024	2025
Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	-	Oss. camerale	708	target: 150	target: 150	target: 200	target: 200
					risultato: <b>466</b>	risultato: <b>218</b>	risultato: <b>250</b>	risultato: <b>217</b>
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) org.dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	-	Oss. camerale	12	target: 11	target: 11	target: 12	target: 12
					risultato: <b>14</b>	risultato: <b>13</b>	risultato: <b>14</b>	risultato: <b>14</b>
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	N. imprese esportatrici	Oss. camerale / Elab. Tagliacarne dati ISTAT	25,44%	target: 7% risultato: <b>17,33%</b>	target: 7% risultato: <b>8,11%</b>	target: 8% risultato: <b>9,3%</b>	target: 7% risultato: <b>8,2%</b>
					n. Imprese esportatrici: 2.689	n. Imprese esportatrici: 2.689	n. Imprese esportatrici: 2.689	n. Imprese esportatrici: 2.661
Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	100	target: implementazione nuovo sistema di monitoraggio	target: 100	target: 90	target: 80
					risultato: <b>attivato 10/2022</b>	risultato: <b>86</b>	risultato: <b>92</b>	risultato: <b>81</b>
<b>Fatturato export (Outcome)</b>	Export imprese area città metropolitana nell'anno X	-	Fonte: ISTAT/ Fonte: Ufficio statistica CCIAA Bo/comune Bo	<b>17,5 MLD</b>	target ≥ n+1	target: ≥ n+2	target ≥ n+3	target ≥ n+4
					<b>19,8 MLD</b>	<b>20,6 MLD</b>	<b>19,9 MLD</b>	<b>20,4 MLD</b>



**MISSIONE 032 – SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI  
DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

**GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE**

**Obiettivi Unioncamere** (introdotti a partire dal 2022)

Indicatore	Numeratore	Denominatore	Fonte	2021	2022	2023	2024	2025
Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)	Proventi strutturali	Pareto	7,06%	target: 7,79%	target: 7,79%	target: 10%	target: 10%
					risultato: <b>11,58%</b>	risultato: <b>22,76 %</b>	risultato: <b>13,18%</b>	risultato: <b>3,17%</b>
% di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni	Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	Pareto	75,81%	target: 76,66%	target: 76,66%	target: 76%	target: 75%
					risultato: <b>77,14%</b>	risultato: <b>79,09%</b>	risultato: <b>76,11%</b>	risultato: <b>77,98%</b>
Capacità di generare proventi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi	Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	Pareto	26,26%	target: 10,34%	target: 10,34%	target: 10,34%	target: 9%
					risultato: <b>10,23%</b>	risultato: <b>9,39%</b>	risultato: <b>9,31%</b>	risultato: <b>10,36%</b>
Tempi medi dei pagamenti (a valori più bassi corrisponde una migliore performance espressa dall'indicatore)	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	/	Pareto	-10,45	Indicatore introdotto nel 2023	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
					risultato: <b>-12,72</b>	risultato: <b>-10,87</b>	risultato: <b>-22,20</b>	risultato: <b>-19,56</b>

**MISSIONE 011**

**COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE**

<b>Area strategica</b>	attrattività della città per i giovani di tutta Europa. Attrattività turistica, ma anche come luogo di studio, lavoro, di talenti e tecnologie.					
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	Programma 005 - Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività ed innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Turismo (Outcome)</b>	N° turisti (arrivi totali area metropolitana) Fonte: comune Bo	target $\geq n+1$	target $\geq n+2$	target $\geq n+3$	target $\geq n+4$	Target $\geq n+5$
		<b>1.318.752</b>	<b>2.120.402</b>	<b>2.463.942</b>	<b>2.658.591</b>	<b>1.510.029</b> (06/2025)
<b>Pernottamenti (Outcome)</b>	N° pernottamenti area metropolitana Fonte: Ufficio statistica CCIAA Bo/comune Bo	target $\geq n+1$	target $\geq n+2$	target $\geq n+3$	target $\geq n+4$	target $\geq n+5$
		<b>2.966.764</b>	<b>4.621.713</b>	<b>5.264.365</b>	<b>5.913.840</b>	<b>3.486.656</b> (06/2025)



MISSIONE 012 REGOLAZIONE DEI MERCATI							
Area strategica	Registro Imprese - decreto semplificazioni. Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale, per la trasparenza e la legalità						
Programma (D.M. 27/03/2013)	Programma 004 - Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori (vedi obb. III Settore allegato A)						
Indicatore	Algoritmo	2021	2022	2023	2024	2025	
DECRETO SEMPLIFICAZIONI D.L. 76/2020 (indicatore introdotto nel 2021)	N° cancellazioni da Registro Imprese Fonte: CCIAA Bo area anagrafe economica	Imprese individuali (Dpr 247/2004)	target ≥ baseline	target ≥ n+1	target ≥ n+ 2	target ≥ n+3 (monitoraggio)	(monitoraggio)
			risultato: <b>129</b>	risultato: <b>525</b>	risultato: <b>1722</b>	risultato: <b>1562</b>	risultato: <b>1696</b>
		Società di persone (Dpr 247/2004)	target ≥ baseline	target ≥ n+1	target ≥ n+ 2	target ≥ n+3 (monitoraggio)	(monitoraggio)
			risultato: <b>3</b>	risultato: <b>67</b>	risultato: <b>60</b>	risultato: <b>254</b>	risultato: <b>32</b>
		Art.2490 c.c (società di capitali in liquidazione)	target ≥ baseline	target ≥ n+1	target ≥ n+ 2	target ≥ n+3 (monitoraggio)	(monitoraggio)
			risultato: <b>174</b>	risultato: <b>710</b>	risultato: <b>119</b>	risultato: <b>131</b>	risultato: <b>122</b>
Tempestività di evasione delle pratiche Registro imprese (indicatore introdotto nel 2023 presente in All. A obb. Dirigenziali)	% media di pratiche evase Bologna, in linea con benchmark nazionale % media di pratiche evase (% media Bo >= % media nazionale)	BO <b>88,37%</b>  Naz. 92,87%  (margine di scostamento max 7 punti)	BO <b>83,81%</b>  Naz. 94,15%  (margine di scostamento max 7 punti)	BO <b>93,27%</b>  Naz. 94,58%  (margine di scostamento max 7 punti)	BO <b>95,63%</b>  Naz. 94,73%  (margine di scostamento max 7 punti)	BO <b>88,53%</b>  Naz. 91,62 %  (margine di scostamento max 7 punti)	

Il biennio 2020-2021 a seguito della pandemia ha sconvolto lo scenario socioeconomico di riferimento, e come è evidente ha fatto saltare tutte le aspettative relative agli outcome. È evidente come un evento esogeno di larghissimo impatto possa “complicare” questo tipo di misurazioni di performance. Nel 2023 e nel 2024 su scala più piccola, l’alluvione in Emilia-Romagna ha determinato un cambio di rotta nelle strategie camerali per aiutare prontamente le imprese colpite. È evidente che per cogliere al meglio la correlazione tra azione dell’ente e impatto, nel costruire l’indicatore è necessario cercare di restringere il valore segnaletico ai soli ambiti strettamente legati alle azioni camerali. Questo può ridurre la misurabilità e richiede strumenti di rilevazione adeguati attualmente non presenti a livello di sistema camerale. Una risposta alle criticità metodologiche la potrà eventualmente fornire, il cantiere in corso a livello centrale sulla cd «performance di filiera», consentendo di verificare i contributi dei singoli comparti istituzionali alle policy di livello nazionale che creano valore pubblico a beneficio degli stakeholder.

In ambito privatistico, le misurazioni di outcome sono accessorie e/o presenti perlopiù nei cd. “bilanci sociali”. Misurare esclusivamente il valore creato per i propri azionisti è più semplice rispetto alla misurazione della prestazione della Camera o di un qualunque altro soggetto pubblico, i cui “azionisti”



sono invece tutti gli stakeholder, tutti i cittadini. Strumenti come EBIT EBITDA ROE, indici, margini, e flussi di bilancio funzionali a misurare la redditività, la solidità, la solvibilità, il cash-flow appartengono originariamente al mondo privatistico e dell'impresa.

Naturalmente lo stesso è possibile fare utilizzando il bilancio di esercizio camerale, con la sostanziale differenza che rende queste misurazioni più complesse e articolate - che il risultato di indici di bilancio positivi della camera, coerentemente con la sua mission, non va "acquisito" meramente a bilancio, ma suddiviso e condiviso con il territorio tra le imprese e tutti gli stakeholder del territorio.

Il bilancio di esercizio della camera va letto coniugando un'ottica privatistica legata strettamente ad un'analisi di efficienza ed equilibrio, ad una prospettiva più ampia che consenta individuare valore per tutti gli stakeholder del territorio, mettendo a disposizione le risorse camerali, frutto dell'efficiente gestione delle risorse. In questo modo si può dare l'opportunità al settore pubblico di rendere massimamente evidente il valore aggiunto allo sviluppo positivo del territorio.

### 3.2 Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali (Allegato A)

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

Anche nel 2025, considerata la particolare rilevanza attribuita dalla normativa alla "trasparenza", all'interno del Piano della Performance, coordinato con il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza sono presenti **obbligatoriamente** obiettivi relativi a tale ambito. Nella "Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche", è stata prevista l'area strategica "trasparenza/anticorruzione", inserendo come obiettivo operativo la puntuale e tempestiva pubblicazione delle informazioni previste dal D. Lgs.33/2013 e smi. La pubblicazione di alcune tipologie di dati all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" favorisce un controllo sugli obiettivi presenti nel Piano della Performance, e per quanto concerne il buon andamento dei servizi e la corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione consente agli utenti e agli stakeholder di accedere liberamente ai dati relativi alle attività della Camera. In relazione all'ambito trasparenza e anticorruzione, con la delibera di approvazione del PIAO è stato approvato il **Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025 -2027** in esso integrato. All'interno del Piano sono identificati i processi e le aree di rischio da monitorare attraverso la compilazione di apposite schede. Le schede consentono una dettagliata risk-analysis dei sotto-processi. Parallelamente alle schede di rischio, che consentono di identificare i processi più delicati in termini di anticorruzione, viene redatto da parte dei Dirigenti in collaborazione con i Capi Area, un apposito Report di monitoraggio delle misure anticorruzione adottate. Per i processi a maggior rischio, sono stati condotti da referenti del RPCT e dai responsabili del Sistema qualità appositi Audit interni sull'applicazione delle misure anticorruzione. Il Piano comprensivo di allegati è presente sul sito internet camerale al seguente link: <https://www.bo.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/piano-integrato-di-attivita%3%A0-e-organizzazione-piao>.

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

Si evidenzia che i seguenti target riportato nel PIAO 2025-2027 (delibera di Giunta n. 5 del 21/01/2025) sono stati rimodulati come segue a seguito delibera di Giunta n. 110 del 22/07/2025 e di Consiglio n. 16 del 30/07/2025:

Settore	Obiettivo strategico	Indicatore e target assegnato	Obiettivo modificato	Indicatore e target modificato
III	Adempimenti decreto semplificazioni Legge 11/09/2020 n. 120. Pulizia e cancellazioni dal Registro imprese	Gestione delle procedure di cancellazione dalla sezione speciale del Registro Imprese delle startup innovative e P.M.I. Innovative per perdita dei requisiti	Obiettivo eliminato a seguito delle perduranti incertezze interpretative apportate alla normativa relativa alle startup innovative e P.M.I dagli artt. 28 e seguenti della Legge n. 193/2024	//
III	Tempestività di evasione delle pratiche Registro Imprese	% media Bo >= % media nazionale (se inferiore: margine di scostamento max. 5 punti % rispetto a media nazionale)	Obiettivo modificato. Il margine di scostamento rispetto alla media nazionale è stato portato da 5% a 7% a seguito dell'introduzione con la legge 30/12/2024 n. 207 (ex art. 1 comma 860) di un nuovo adempimento a carico degli amministratori di società che prevede l'obbligo di comunicare la propria pec al Registro delle imprese	% media Bo >= % media nazionale (se inferiore: margine di scostamento max. 7 punti % rispetto a media nazionale)

L'allegato A contiene obiettivi di operativi di output/processo: aumentare il n° imprese partecipanti ad un bando, realizzare almeno "n.X" eventi/seminari, realizzare una data attività entro un determinato termine. Tuttavia, l'output, il realizzare obiettivi di efficacia, non esaurisce lo spettro di misurazione di una policy pubblica. Aumentare la partecipazione delle imprese ad una iniziativa, essere in grado di intercettare un bisogno del mondo produttivo, comprendere le esigenze delle imprese è parte della mission e delle capacità "misurabili" in termini di Performance di una camera nel servire il tessuto economico. A breve termine, tuttavia, il risultato di determinate attività camerali - ad esempio quelle relative all'alternanza scuola-lavoro, le iniziative di sistema in tema di digitalizzazione, turismo, internazionalizzazione, non si concretizzano in risultati misurabili in modo immediato sul tessuto economico locale, tanto più quando elementi esogeni dirompenti, sconvolgono un percorso di pianificazione. La natura di tali attività e dei fenomeni economici necessita fisiologicamente di una prospettiva almeno di medio periodo, per dispiegare i propri risultati. Le **misurazioni di outcome**, misurazioni previste all'interno degli obiettivi strategici triennali di cui si tratta dettagliatamente nel paragrafo 3.1., danno evidenza dell'impatto degli elementi esogeni sulle aree strategiche della camera.

Per quanto riguarda la **qualità dei servizi erogati**, si segnalano i seguenti obiettivi operativi e relativi risultati 2025 per i processi primari:

- Indagine di **Customer Satisfaction**: indice di soddisfazione (IS) relativo alla valutazione finale del **servizio telematico e dello sportello Registro Imprese** con un **target fissato all' 88%**:

Anno	Indice di soddisfazione
<b>2025</b>	<b>93%</b>
2024	98%
2023	92%
2022	90%



- Indagine di **Customer Satisfaction**: grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi offerti dall'area **Tutela del Mercato ed Ambiente**, con un **target fissato a 88%**, ed un risultato di **100%** (2024: **100%** 2023: **99,5%** 2022: **100%**, anni precedenti con scala 1-5: 2021: 4,86 2020: 4,89 2018: 4,47)

E' stata inoltre realizzata anche nel 2025 l'indagine di **Customer Satisfaction** per i servizi di **mediazione**, somministrando i questionari standard forniti dal Ministero della Giustizia. Sono stati compilati 253 questionari (339 nel 2024; 278 nel 2023, 240 nel 2022) e l'indice di soddisfazione (IS) che ha ottenuto un risultato di:

Anno	Indice di soddisfazione
<b>2025</b>	<b>95,7%</b>
2024	98,53%
2023	98,9%
2022	98,1%

Per quanto riguarda complessivamente le indagini di **Customer Satisfaction**, sono stati compilati **394** questionari (2024: 371, 2023: 556, 2022: 604, 2021: 705, 2020: 515).

**Per i servizi a contatto con il pubblico**, erogati nel 2025, sono stati garantiti **tempi medi di esecuzione dei procedimenti** complessivamente in linea con i termini normativi, con percentuali di performance globalmente positive per tutti i servizi primari. Per il dettaglio su indicatori e i target di ciascun obiettivo sia in termini di Accountability che di Customer Satisfaction si faccia riferimento alle schede obiettivi delle articolazioni organizzative Camerali (allegato B).

### 3.3 Valutazione complessiva della performance organizzativa

Non si rilevano scostamenti di rilievo rispetto agli obiettivi operativi così come definiti durante il corso del 2025 e si rileva complessivamente una buona performance organizzativa. Considerati i risultati degli obiettivi dirigenziali annuali e degli obiettivi di sistema Unioncamere (cfr. All. A e pg.32-35), si rileva ai sensi del SMVP vigente, una **performance organizzativa di ente per il 2025 al 98,86%**.

### 3.4 Iniziative di genere

Nel corso del 2025 la Camera ha previsto condizioni di favore nell'accesso alle iniziative promozionali per le imprese femminili e giovanili.

- Nel bando per **contributi ai sistemi di sicurezza**, il contributo è stato assegnato prioritariamente alle imprese femminili e giovanili e alle imprese in possesso del rating di legalità (attribuito dall'Autorità Garante per la concorrenza ed il mercato) riconoscendo il contributo pieno a queste tipologie di imprese, con un fondo a disposizione di € 400.000,00.
- Il bando "**Contributi per la realizzazione di impianti fotovoltaici e/o eolici per la produzione di energia da fonti rinnovabili**" ha previsto l'assegnazione di contributi prioritariamente alle imprese femminili e giovanili e alle imprese in possesso del rating di legalità (attribuito dall'Autorità Garante per la concorrenza ed il mercato) riconoscendo il contributo pieno, a queste tipologie di imprese, con un fondo a disposizione di € 600.000,00.
- Il bando "**Voucher digitali edizione 2025**" ha previsto l'assegnazione di contributi prioritariamente alle imprese femminili e giovanili e alle imprese in possesso del rating di legalità riconoscendo il contributo pieno, a queste tipologie di imprese, con un fondo a disposizione di € 600.000,00.



- Il bando “[Contributi per percorsi di sostenibilità ESG 2025](#)” ha previsto l’assegnazione di contributi prioritariamente alle imprese femminili e giovanili e alle imprese in possesso del rating di legalità riconoscendo il contributo pieno, a queste tipologie di imprese, con un fondo a disposizione di € 300.000,00.
- Il bando “[Ristori a favore delle imprese che hanno subito disagi a causa di grandi cantieri – anno 2025](#)” ha previsto l’assegnazione prioritariamente alle domande ammissibili delle imprese femminili, delle imprese giovanili e di quelle in possesso del rating di legalità, ordinando le domande inviate da parte di queste tre categorie di imprese in ordine decrescente di percentuale di calo di fatturato dichiarato nel modulo, e fino a totale esaurimento della dotazione finanziaria, con un fondo a disposizione di € 500.000,00.
- Il bando “[Voucher a favore delle imprese che ospitano tirocini e stage degli studenti iscritti ai corsi di istruzione tecnica superiore \(ITS\)- anno 2025](#)” ha previsto l’assegnazione di contributi prioritariamente alle imprese femminili e giovanili e alle imprese in possesso del rating di legalità riconoscendo il contributo pieno, a queste tipologie di imprese, con un fondo a disposizione di € 170.000,00, successivamente incrementato di € 67.500,00 in base alle richieste pervenute.

Nell’ambito delle seguenti manifestazioni fieristiche con i bandi per adesione delle imprese bolognesi:

- [Marca - Bologna 15-16 gennaio 2025](#) è stata data priorità alle micro, piccole e medie imprese giovanili e femminili (n. 12 imprese partecipanti)
- [Sana - Bologna 23-25 febbraio 2025](#) è stata data priorità alle micro, piccole e medie imprese giovanili e femminili (n. 14 imprese partecipanti)

Il Bando contributi per il sostegno alla neo-genitorialità pubblicato il 24/01/2025 non ha avuto esiti positivi e non sono stati assegnati contributi.

La Camera partecipa inoltre al Comitato Scientifico di ECCO - Educazione Comunicazione e Cultura delle Pari Opportunità di Genere dell’Area Sviluppo sociale della Città metropolitana di Bologna.

La Camera dal 2012 effettua un’indagine sul [benessere organizzativo](#). Nel 2025, la rilevazione è stata realizzata nel mese di dicembre. La raccolta dati è avvenuta esclusivamente in formato elettronico tramite la compilazione on line, su base volontaria ed anonima, di un apposito questionario su piattaforma Google Drive. All’indagine 2025 hanno partecipato 76 persone su un totale di 133 dipendenti (dirigenti compresi) in servizio nel periodo oggetto della rilevazione pari al 57,14% (2024: 55,71% 2023: 62,69% 2022: 62,10%;). L’indagine ha riguardato il “benessere organizzativo” inteso come *“stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati”*. Nel 2025 è stato mantenuto un ulteriore ambito di indagine relativo al Welfare integrativo. I risultati del questionario sono pubblicati sulla Intranet camerale e a disposizione di tutto il personale.

## 4 RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (Allegato B)

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

I monitoraggi periodici quadrimestrali sono costantemente e puntualmente pubblicati sulla Intranet al fine di garantire un controllo diffuso e la condivisione delle informazioni. La valutazione della



performance individuale della dirigenza, dei capi Area/Staff e del personale è ancorata al raggiungimento di tali specifici obiettivi, ad indicatori di performance relativi quindi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché agli elementi previsti dal cd. *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* ai sensi del D.lgs 150/2009.

La misurazione e la valutazione rispetta i requisiti definiti dal [Sistema di Misurazione](#) ed integra quindi valutazioni quantitative *-obiettivi e risultati-* con valutazioni qualitative *-competenze/capacità-*. I compensi destinati ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi sono corrisposti ai lavoratori interessati solo a conclusione ed in base all'annuale processo di valutazione documentato dalla relativa scheda personale. L'attribuzione dei premi è subordinata inoltre al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi tramite la Relazione sulla Performance ed alla validazione della Relazione da parte dell'OIV. Per gli obiettivi operativi di area, si veda l'allegato B.

## 5 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il processo di redazione della relazione sulla performance si snoda attraverso varie fasi che vedono coinvolti più soggetti, impegnati ciascuno a vario titolo, nei processi decisionali e di controllo che sono alla base del ciclo di gestione della performance. Dopo l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica e quindi delle linee strategiche di intervento della Camera, contestualmente al bilancio di previsione e successivamente con il PIAO sono assegnati gli obiettivi operativi ai dirigenti. Tali obiettivi dirigenziali sono tradotti in obiettivi operativi di area e assegnati tramite apposite Conferenze di organizzazione al personale delle diverse articolazioni organizzative. In corso d'anno, al fine di controllare l'avanzamento delle attività, sono predisposti e diffusi periodici e puntuali monitoraggi quadrimestrali per:

- 1i tempi dei procedimenti;
- gli adempimenti relativi alla trasparenza ex D.Lgs 33/2013;
- prevenzione della corruzione;
- stato avanzamento obiettivi.
- 

Quale efficace strumento di partecipazione misurazione e valutazione degli obiettivi, al termine dell'anno – o meglio all'inizio dell'anno successivo, per permettere di raccogliere e consuntivare i dati al 31/12 - sono tenute apposite Conferenze di organizzazione conclusive mediante le quali il Dirigente di ciascun Settore illustra ai dipendenti delle proprie Aree sia gli obiettivi raggiunti nell'anno, sia eventuali scostamenti. Contestualmente alle Conferenze di organizzazione conclusive e la consuntivazione obiettivi, inizia la redazione della Relazione. Il processo di misurazione e valutazione opera secondo le regole definite dal [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#).



## 5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

IL SEGRETARIO GENERALE  
GIADA GRANDI

IL PRESIDENTE  
VALERIO VERONESI

### ALLEGATI

Allegato A obiettivi dirigenziali

Allegato B obiettivi aree