



**Camera di Commercio  
Ravenna**



## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2015 – 2017**

**Novembre 2014**

---

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

#### 2.1 Chi siamo

#### 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### 3.2 Il territorio in cifre

#### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

#### 4.1 Contesto esterno

#### 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

#### 5.1 Il modello teorico

#### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

#### 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

#### 6.1 Misurazione della performance

#### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

#### 7.1 Il processo di programmazione

#### 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

Il Piano della Performance, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è un documento programmatico, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che definisce:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'amministrazione;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione,
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Attraverso di esso è possibile:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

L'adozione del Piano è un passaggio fondamentale nella realizzazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'art 4 del D. Lgs n. 150/2009 articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Come indicato dall'Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC, ex-CIVIT) nella delibera n. 6 del 2013 elementi da considerare ai fini della redazione del Piano della performance sono:

- collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione;
- valutazione della performance degli uffici territoriali e delle strutture alle dirette dipendenze dell'amministrazione, con particolare riferimento ai servizi erogati;
- esplicitazione di indicatori riguardo ad alcune tematiche di significativa rilevanza;
- esplicitazione di obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.

## 2. LA CAMERA DI COMMERCIO DI RAVENNA

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

#### 2.1 Chi siamo

##### 2.2 Cosa facciamo

##### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### 3.2 Il territorio in cifre

#### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

#### 4.1 Contesto esterno

#### 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

#### 5.1 Il modello teorico

#### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

#### 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

#### 6.1 Misurazione della performance

#### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

#### 7.1 Il processo di programmazione

#### 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### 2.1 Chi siamo

#### Natura e funzioni

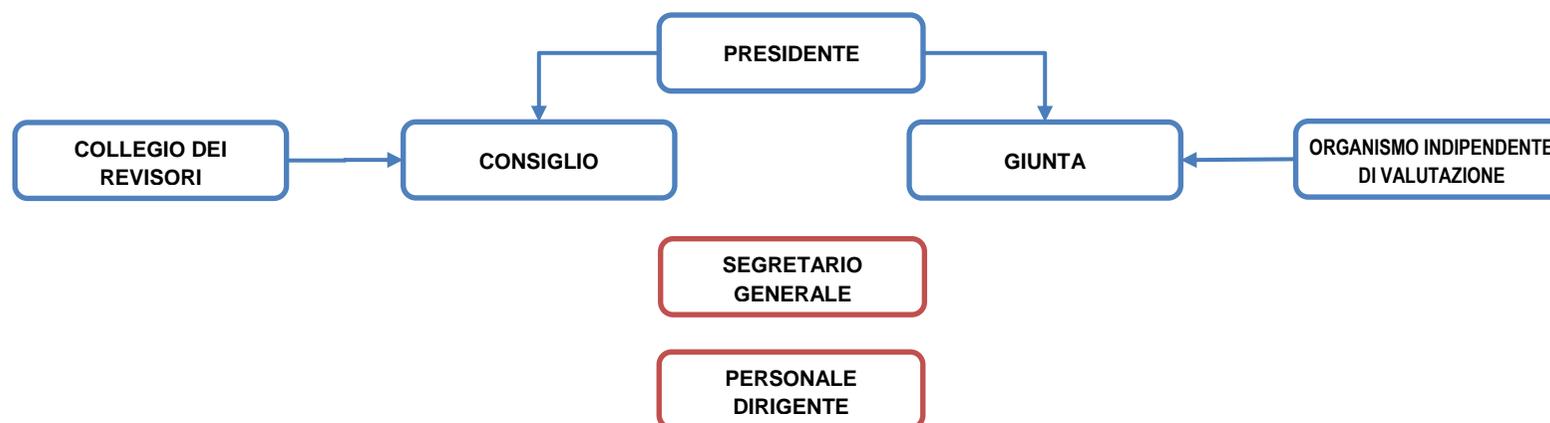
[Legge 29 dicembre 1993, n. 580 Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura]

La Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura è un **ente pubblico dotato di autonomia funzionale** che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, **funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**

Le Camere di commercio svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, **funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali**, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, **funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.** Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le **funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle regioni**, nonché i **compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali**, informando la loro azione al principio di sussidiarietà.

#### L'assetto istituzionale

##### Gli organi statutari



## Il Consiglio

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

#### 2.1 Chi siamo

#### 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### 3.2 Il territorio in cifre

#### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

#### 4.1 Contesto esterno

#### 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

#### 5.1 Il modello teorico

#### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

#### 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

#### 6.1 Misurazione della performance

#### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

#### 7.1 Il processo di programmazione

#### 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

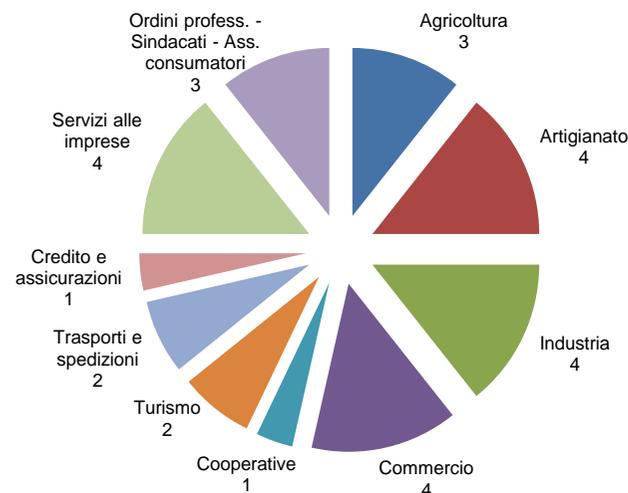
Componente	Settore
GIGANTE Natalino ( <i>Presidente</i> )	Artigianato
GUBERTI Giorgio ( <i>Vice presidente</i> )	Commercio
BACCHILEGA Emanuela	Artigianato
BRUSI Cesare	Turismo
CAMANZI Enzo Romeo	Consumatori
CAPELLI Gabriella	Commercio
CAROLI Riccardo	Trasporti e spedizioni
COLLINELLI Miriam	Servizi alle Imprese
CURTI Alessandro	Industria
GASPERONI Gianluca	Turismo
LEOTTI GHIGI Mario	Liberi Professionisti
MARETTI Pietro	Servizi alle imprese
MASSAROLI Danila	Agricoltura
MAZZAVILLANI Massimo	Trasporti e spedizioni
MELANDRI Giacomo	Commercio
MELANDRI Tiziano	Agricoltura
MINARDI Luca	Industria
MISEROCCHI Edo	Credito e assicurazioni
MISIROCCHI Danilo	Agricoltura
MORELLI Monica	Industria
NERI Riberto	Organizzazioni sindacali
PANEBARCO Marianna	Artigianato
PAZZI Andrea	Servizi alle Imprese
PENSO Roberta	Commercio
RICCI Claudia	Industria
RONCUZZI Chiara	Servizi alle imprese
SAMORÈ Tiziano	Artigianato
SOLAROLI Valeriano	Cooperative

Il Consiglio ha competenze generali di indirizzo, di programmazione e di verifica delle attività svolte dall'amministrazione camerale.

In particolare predisporre e delibera lo statuto e le relative modifiche; elegge tra i suoi componenti, il presidente e la giunta; nomina i membri del collegio dei revisori dei conti; determina gli indirizzi generali, approva il programma pluriennale di attività della Camera di commercio; approva annualmente la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio e la relazione sulla performance; formula proposte ed osservazioni volte a concorrere alla determinazione degli obiettivi contenuti nella programmazione dei Comuni della provincia, dell'Amministrazione Provinciale, della Regione, dello Stato e dell'Unione Europea;

Per la Camera di Ravenna è composto da 28 Consiglieri dei quali 25 sono nominati in rappresentanza dei settori economici in numero proporzionale all'importanza del settore per l'economia provinciale, 3 sono membri di diritto in rappresentanza delle associazioni dei consumatori, delle organizzazioni sindacali e degli ordini professionali.

Il consiglio in carica si è insediato il 30 agosto 2013. Il mandato dura 5 anni.



## La Giunta

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

#### 2.1 Chi siamo

#### 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### 3.2 Il territorio in cifre

#### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

#### 4.1 Contesto esterno

#### 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

#### 5.1 Il modello teorico

#### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

#### 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

#### 6.1 Misurazione della performance

#### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

#### 7.1 Il processo di programmazione

#### 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

Componente	Settore
GIGANTE Natalino ( <i>Presidente</i> )	Artigianato
GUBERTI Giorgio ( <i>Vice Presidente</i> )	Commercio
CAPELLI Gabriella	Commercio
CURTI Alessandro	Industria
GASPERONI Gianluca	Turismo
MAZZAVILLANI Massimo	Trasporti e spedizioni
MISIROCCHI Danilo	Agricoltura
SAMORÈ Tiziano	Artigianato
SOLAROLI Valeriano	Cooperative

l'aggiornamento del piano triennale di prevenzione della corruzione.

La Giunta inoltre adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientrino nelle competenze riservate dalla legge o dallo statuto al Consiglio o al Presidente. In casi di urgenza delibera anche sulle materie di competenza del Consiglio, ma tale deliberazione è sottoposta alla ratifica del Consiglio nella prima riunione successiva.

L'attuale Giunta si è insediata il 16 settembre 2013. La durata del mandato è di 5 anni.

## Il Presidente



Il Presidente rappresenta la Camera di Commercio. E' titolare della funzione inerente la tenuta dei rapporti con le istituzioni pubbliche, con le associazioni e con gli organismi per il supporto e la promozione degli interessi generali delle imprese.

Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne determina l'ordine del giorno e, in caso di urgenza, provvede agli atti di competenza della giunta. In tal caso gli atti sono sottoposti a ratifica della Giunta nella prima riunione successiva di tale organo.

L'attuale Presidente della Camera di commercio di Ravenna è il dott. Natalino Gigante nominato dal consiglio con delibera n. 24 del 30 agosto 2013.

Il presidente dura in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del mandato degli organi politici e può essere rieletto per due sole volte.

## 1. Presentazione del Piano

## 2. La Camera di Commercio di Ravenna

### 2.1 Chi siamo

### 2.2 Cosa facciamo

### 2.3 Come operiamo

## 3. Identità

### 3.1 L'amministrazione in cifre

### 3.2 Il territorio in cifre

### 3.3 Mandato istituzionale e missione

### 3.4 Albero delle performance

## 4. Analisi del contesto

### 4.1 Contesto esterno

### 4.1 Contesto interno

## 5. Obiettivi strategici

### 5.1 Il modello teorico

### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

### 5.3 La mappa strategica

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

### 6.1 Misurazione della performance

### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

### 7.1 Il processo di programmazione

### 7.2 Azioni di miglioramento

## Allegati

### Il Segretario generale



La Direzione amministrativa della Camera di commercio spetta al Segretario Generale, che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso.

In particolare il Segretario Generale coadiuva il Presidente nell'attività di governo e nell'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio e della Giunta, coordinando a tal fine le attività dei dirigenti e sovrintendendo al personale. Con il D.Lgs. n. 23/2010 tale figura è stata ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua.

Dal 2003 il Segretario Generale della Camera di commercio di Ravenna è la Dott.ssa Paola Morigi

### Il Collegio dei revisori dei conti

Componente	Ente designante
BRANDOLINI Evelina (Presidente)	Ministero dell'Economia e delle Finanze
SIGNORE Anna	Ministero dello Sviluppo Economico
FOCACCIA Cesare	Regione Emilia-Romagna

Il Collegio dei revisori dei conti è nominato dal consiglio ed è composto da tre membri effettivi e da tre membri supplenti, designati rispettivamente dal Ministro dell'economia e delle finanze, con funzioni di presidente, dal Ministro dello sviluppo economico e dal Presidente della giunta regionale.

Il collegio dei revisori dei conti, in conformità allo statuto e alle disposizioni di legge, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla giunta.

L'attuale è collegio è in carica dal 12 luglio 2011. Il mandato ha una durata di 4 anni dalla data di adozione della delibera di nomina.

### L'Organismo indipendente di valutazione

A norma del d.lgs.150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni l'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.), provvede a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, e della trasparenza nonché a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso. È compito dell'O.I.V. proporre al Consiglio la valutazione annuale dei dirigenti.

L'O.I.V. è un organo che il nostro Statuto prevede costituito in forma monocratica. È nominato dal Consiglio, sentita la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di cui all'articolo 13 d.lgs.150/2009), per un periodo di tre anni.

L'attuale unico componente è il Prof. **Emanuele Padovani** con decorrenza dell'incarico dal 1 aprile 2014.

## La dirigenza

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

#### 2.1 Chi siamo

#### 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### 3.2 Il territorio in cifre

#### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

#### 4.1 Contesto esterno

#### 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

#### 5.1 Il modello teorico

#### 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

#### 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

#### 6.1 Misurazione della performance

#### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

#### 7.1 Il processo di programmazione

#### 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

Componente	Funzione
MORIGI Paola Segretario Generale	Dirigente area Amministrativa Dirigente area Sviluppo economico
VENTURELLI Maria Cristina Vice-segretario generale vicario e Conservatore del Registro delle imprese	Dirigente area Regolazione del mercato - Registro delle imprese

Ai dirigenti preposti alla direzione degli uffici e dei servizi spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

L'ufficio del Registro delle Imprese è retto da un Conservatore, nominato dalla Giunta camerale nella persona del Segretario Generale o di altro dirigente della Camera di commercio. Al Conservatore fanno capo tutte le funzioni inerenti la gestione generale del Registro e, in particolare, quelle relative alla iscrivibilità degli atti e al rilascio delle relative certificazioni. Dal 1999 il Conservatore del Registro delle imprese di Ravenna è la dott.ssa Maria Cristina Venturelli.

## **L'assetto organizzativo**

La struttura organizzativa dell'Ente è costituita dalle unità operative indicate nel Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi approvato dal Consiglio camerale con delibera n.49/2011. Essa si articola in aree, servizi e uffici.

L'area è l'unità organizzativa di massimo livello individuata sulla base delle grandi tipologie di intervento che costituiscono l'azione istituzionale. Le aree dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa, nell'ambito degli indirizzi conferiti dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza, efficacia ed economicità complessive dell'Ente.

Ogni area, istituita in corrispondenza ad una posizione dirigenziale, comprende uno o più servizi ciascuno organizzato in uno o più uffici che operano nell'ambito di una sfera di competenze tendenzialmente omogenea.

E' di competenza della Giunta l'istituzione di nuove aree, la soppressione o la modifica di quelle esistenti. Spetta al dirigente di area valutare ed identificare, d'intesa con il Segretario generale, i Servizi e gli uffici necessari sulla base di uno specifico piano di organizzazione.

L'attuale struttura organizzativa si articola in tre aree e sette servizi. Le aree istituite sono le seguenti:

1. Area Amministrativa
2. Area Regolazione del Mercato - Registro delle imprese
3. Area Sviluppo economico, alla quale si affianca l'Azienda speciale SIDI Eurosportello.

## L'organigramma della Camera di commercio di Ravenna

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

### 3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

3.2 Il territorio in cifre

3.3 Mandato istituzionale e missione

3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

5.1 Il modello teorico

5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Misurazione della performance

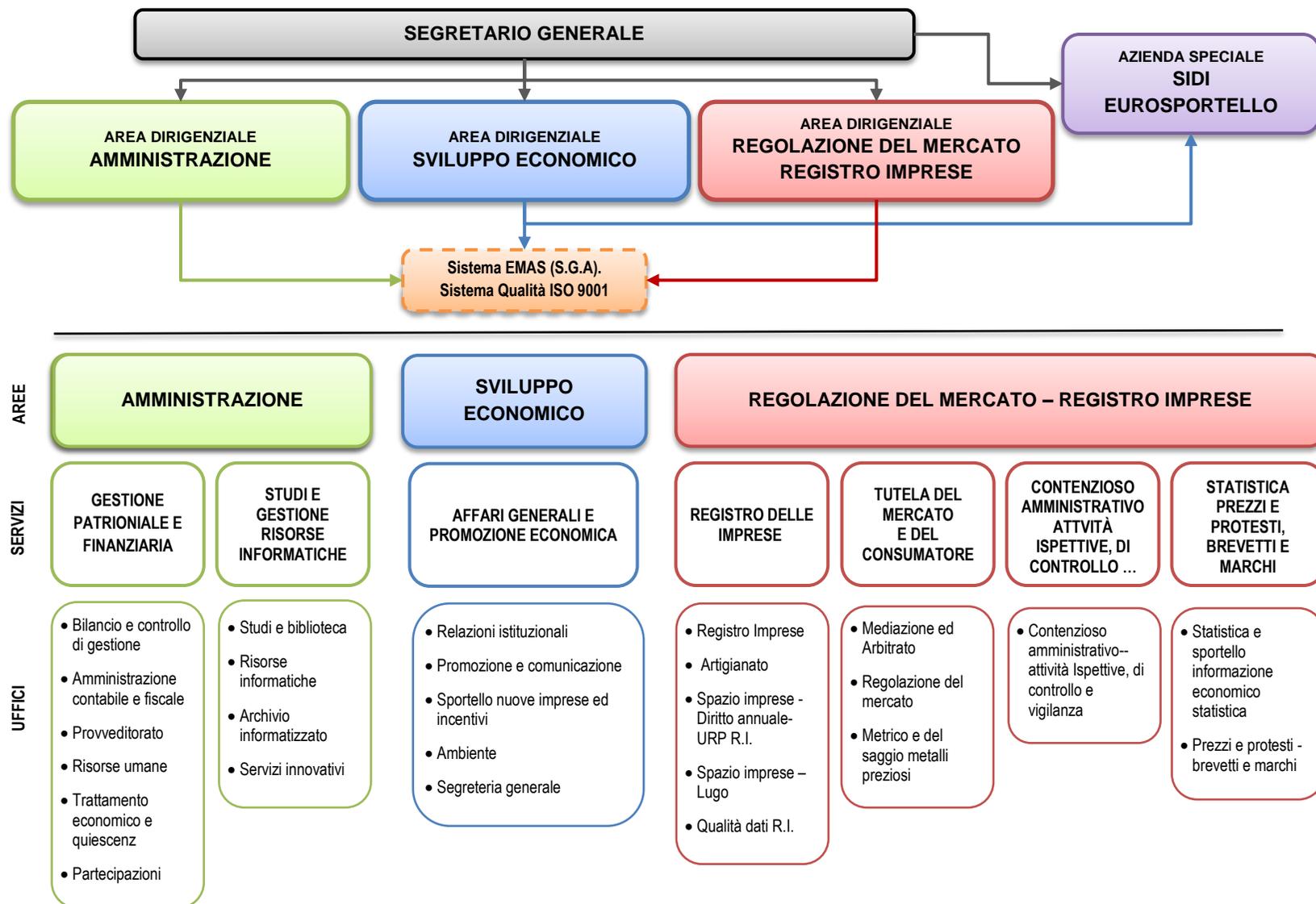
6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1 Il processo di programmazione

7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati



## 2.2 Cosa facciamo

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### I compiti e le funzioni

Le Camere di Commercio sono state istituite con la Legge n. 680 del 6 luglio 1862 per “rappresentare presso il Governo e per promuovere gli interessi commerciali ed industriali” (art. 1) dell’economia locale.

Nel corso degli anni le Camere hanno adeguato la loro presenza all'evoluzione sociale ed economica del Paese. La legge n. 580 del 29.12.1993 ne ha definito la natura e le funzioni in seguito ampliate attraverso ulteriori deleghe e nuove attribuzioni.

Oggi la Camera di Commercio è un Ente Pubblico autonomo ed elettivo, un’istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio, di cui interpreta voci e valori e di cui promuove lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

Collegata in rete con l'intero sistema camerale in Italia e all'Estero, integrata con altri organismi e istituzioni nazionali e sostenuta dalla collaborazione con le Associazioni imprenditoriali, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, il punto di congiunzione tra attività produttive e Stato.

Il secondo comma dell’art. 2 della legge n. 580 del 29 dicembre 1993 attribuisce alle Camere di commercio il compito di svolgere funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese attraverso servizi normalmente classificati in tre tipologie di attività: attività anagrafico certificative, attività di Regolazione del mercato, attività di promozione e informazione economica .

#### Le attività della camera di commercio

Attività anagrafico certificativa	Attività di regolazione del mercato	Attività di promozione ed informazione economica
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenuta del Registro delle Imprese</li> <li>➤ Tenuta di albi, ruoli e registri</li> <li>➤ Attività certificativa</li> <li>➤ Promozione della semplificazione amministrativa</li> <li>➤ Diffusione Firma digitale ed e-government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risoluzione delle controversie, giustizia alternativa</li> <li>➤ Attività ispettiva e di vigilanza del mercato e della sicurezza prodotti</li> <li>➤ Borsa merci e controllo dei prezzi</li> <li>➤ Metrologia legale</li> <li>➤ Tutela della proprietà industriale</li> <li>➤ Registro informatico dei protesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produzione e diffusione dell’informazione economica</li> <li>➤ Coordinamento sviluppo Infrastrutture</li> <li>➤ Supporto all’internazionalizzazione</li> <li>➤ Promozione Innovazione Tecnologica</li> <li>➤ Supporto per l’accesso al credito per le PMI</li> <li>➤ Promozione del territorio e delle economie locali</li> </ul>

## 2.3 Come operiamo

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

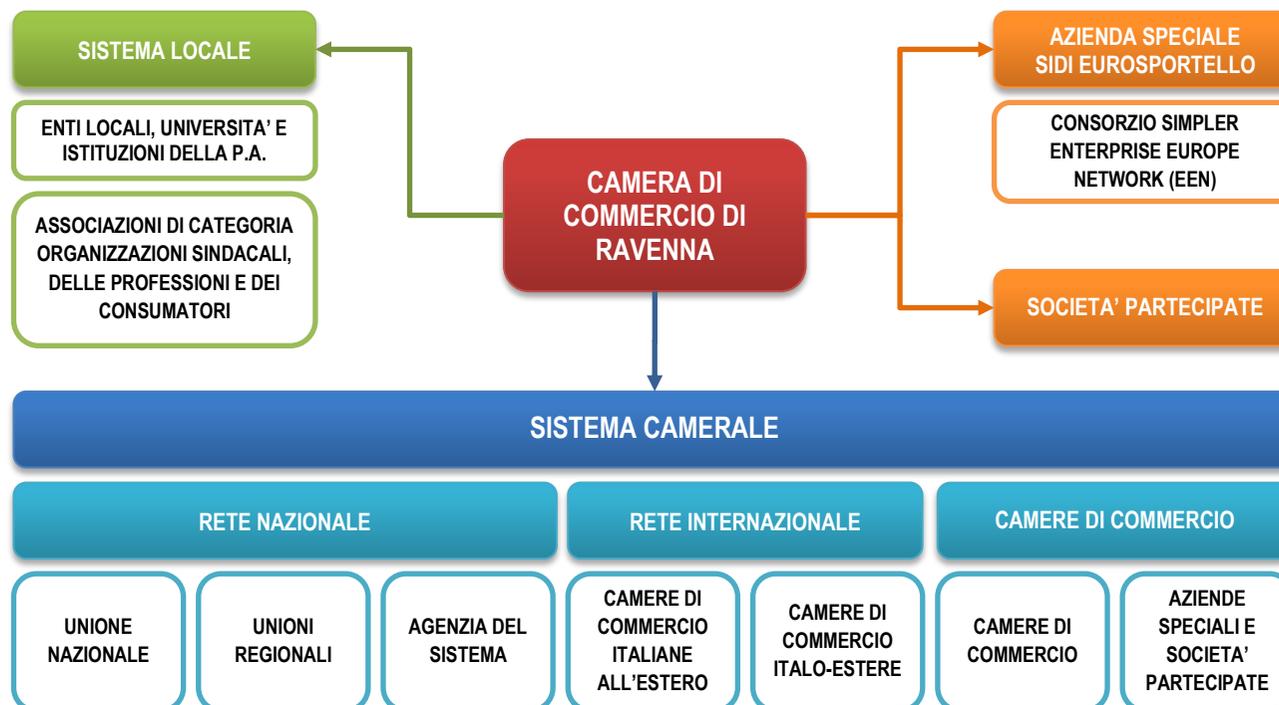
- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### Le reti di relazioni

La Camera di commercio di Ravenna opera nell'ambito di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti che compongono il sistema camerale, ma anche tutti i principali soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. Unitamente alle Associazioni di categoria, sindacali e dei consumatori, agli Ordini professionali, alle Università, Enti di ricerca e Istituzioni Scolastiche, nonché alle altre istituzioni della pubblica amministrazione, la Camera partecipa alla elaborazione e alla condivisione delle principali politiche di sviluppo del sistema delle imprese e, più in generale del tessuto economico e sociale del territorio, in una logica di rispetto delle specifiche competenze.

La Camera realizza, inoltre, il proprio mandato istituzionale anche mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società



## L'Azienda speciale S.I.D.I. Eurosportello

### 1. Presentazione del Piano

#### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati



Costituita nel 1994 come Azienda Speciale della Camera di commercio di Ravenna, S.I.D.I. (Sportello di Informazione e Documentazione per le Imprese) Eurosportello è diventata progressivamente una struttura di riferimento significativo per gli operatori orientati ai mercati esteri, con la missione specifica di sostenere i processi di innovazione ed internazionalizzazione delle imprese della provincia di Ravenna.

Dal 1989, sulla base di un contratto stipulato con la Commissione europea, S.I.D.I. Eurosportello ha gestito l'Euro Info Centre EIC IT 369, svolgendo un'attività di informazione, sensibilizzazione, animazione, formazione e assistenza tecnica sulle tematiche di carattere comunitario, soddisfacendo in media oltre 1500 quesiti all'anno e organizzando convegni, seminari, corsi di formazione, studi e ricerche. Dal 1 gennaio 2008, a seguito della riorganizzazione delle reti di informazione comunitaria, appartiene, tramite il consorzio SIMPLER, alla nuova rete Enterprise Europe Network, creata dalla Direzione Generale Imprese della Commissione Europea, con lo scopo di fornire alle PMI europee un servizio integrato in materia di internazionalizzazione e innovazione tecnologica.

Grazie ad una estesa rete di rapporti nazionali ed internazionali e ad una articolata offerta di servizi, S.I.D.I. Eurosportello rappresenta una porta locale per l'accesso in Europa e nei maggiori mercati mondiali. Operando in stretta collaborazione con le organizzazioni imprenditoriali, i consorzi export provinciali, il sistema regionale delle Camere di commercio e Sprint – lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione della regione Emilia Romagna – con le strutture specializzate per l'internazionalizzazione, gli uffici ICE, la rete nazionale ed europea Enterprise Europe Network e le Camere di commercio Italiane all'estero.



SIMPLER (Servizi per l'innovazione e la competitività delle imprese in Lombardia e in Emilia Romagna) è il punto di accesso per la Lombardia e l'Emilia-Romagna alla Enterprise Europe Network, la più importante rete europea a supporto delle imprese.

SIMPLER offre: informazioni e consulenza specialistica su opportunità di mercato, sulla legislazione europea e sulle politiche rilevanti per le imprese; assistenza nella ricerca di partner internazionali per collaborazioni di ricerca, di trasferimento tecnologico o commerciali attraverso una banca dati di offerte e richieste di partenariato e l'organizzazione di eventi di brokeraggio e di missioni commerciali e tecnologiche; supporto alle PMI nello sviluppo di capacità di ricerca e innovazione favorendo la cooperazione con gli attori della ricerca; sostegno alla valorizzazione dei risultati della ricerca; informazioni e assistenza sulle possibilità di finanziamento esistenti nell'ambito dei singoli programmi UE.



*L'Europa alla portata della vostra impresa.*

Servizi d'informazione sui diritti di proprietà intellettuale e i brevetti in stretta collaborazione con esperti e organizzazioni professionali.

Con quasi 600 organizzazioni aderenti in più di 50 paesi di tutta l'UE e non solo, la rete Enterprise Europe Network è la più grande rete del suo genere in Europa. Riunisce camere di commercio e dell'industria, poli tecnologici, università e agenzie di sviluppo.

## 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

## Il Sistema camerale

In Italia il sistema camerale è rappresentato da Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato, che promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse per l'intera rete camerale. Al suo fianco le strutture nazionali del sistema in grado di offrire servizi tecnici e professionali alle aziende e alle stesse Camere, nei campi più svariati: dall'informatizzazione (InfoCamere) alla formazione (Fondazione G. Tagliacarne); dall'internazionalizzazione (Assocamerestero) alla promozione (Assonautica, Assicor, ITF - Italian Textile Fashion, Agroqualità, BMT - Borsa Merci Telematica Italiana); dai servizi integrati (Retecamere) alle infrastrutture (Uniontrasporti, Tecno Holding); dall'ambiente (Ecocerved) all'innovazione (Dintec) e al turismo (Isnart).

A livello europeo Eurochambres esprime gli interessi del mondo imprenditoriale e del sistema camerale nei confronti delle Istituzioni comunitarie. Creata nel 1958, Eurochambres è l'Associazione europea delle Camere di commercio e dell'Industria che rappresenta oltre 19 milioni di imprese presenti in 45 paesi europei attraverso una rete di 2000 Camere regionali e locali, organizzate in 45 sistemi nazionali.

Nel mondo operano le Camere di commercio italiane **all'estero**, libere associazioni tra imprenditori e professionisti italiani ed esteri, impegnate a favorire l'incontro tra imprese dei rispettivi paesi, attraverso partnership, accordi mirati e progetti comuni. In Italia è attiva presso Unioncamere nazionale la Sezione delle Camere di commercio miste o estere in Italia riconosciute dal Governo italiano.



#### IL SISTEMA CAMERALE IN CIFRE

Il Sistema camerale si configura come una rete composta da 105 Camere di commercio, 130 Aziende speciali, 19 Unioni regionali, 75 Camere di commercio italiane all'estero e 35 Camere di commercio estere in Italia.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle Camere di commercio 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 di diritto privato per le quali, a seguito della riforma del 2010, è prevista l'associazione obbligatoria delle Camere di commercio, con il fine di sviluppare le relazioni con le Regioni, perseguire nel territorio regionale gli obiettivi del sistema camerale e promuovere servizi comuni per l'esercizio associato di funzioni camerali (obbligatorio per le Camere di più ridotte dimensioni in relazioni ad alcune competenze).

Le Camere di commercio 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 Camere di commercio estere in Italia realizzano attività e offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane nei mercati esteri e viceversa



## Le partecipazioni

### Società e consorzi appartenenti al sistema camerale

#### 1. Presentazione del Piano

#### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo

#### 2.3 Come operiamo

#### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

#### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

#### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

#### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

#### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

#### Allegati

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
Infocamere s.cons. p.a.	€ 17.670.000,00	€ 40.157,40	0,23%	L'attività della società spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere, all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle attività di back office delle Camere di commercio..
Tecnoholding s.p.a.	€ 25.000.000,00	€ 45.880,52	0,18%	Società finanziaria partecipata da tutte le Camere di commercio Italiane che ha come fine la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti, altresì, nel settore della gestione del risparmio. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di <i>merging e acquisitions</i> .
Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	€ 2.387.372,16	€ 299,62	0,01%	Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
Ecocerved s.cons. a r.l.	€ 2.500.000,00	€ 6.270,00	0,25%	Società che sviluppa attività utili alle Camere di commercio per adempiere ai compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni
Retecamere s.cons. a r.l.(*)	€ 242.356,34	€ 136,80	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, <i>business plan</i> , studi di fattibilità tecnica, economica, e finanziaria. Sviluppa programmi di valorizzazione del territorio anche attraverso azioni di marketing; svolge attività editoriale, opera nel campo della comunicazione e gestisce siti informatici.
ISNART s.cons. p.a.	€ 1.046.500,00	€ 2.000,00	0,19%	Società "in house" al sistema camerale, realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e forniture di banche dati ed Osservatori, svolgimento di attività editoriali e di promozione e diffusione con ogni mezzo dei propri servizi, organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	€ 120.000,00	€ 10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto il compimento di operazioni immobiliari relative all'acquisto, alla ristrutturazione ed alla gestione di un compendio immobiliare da affittare all'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia Romagna e preferibilmente a strutture partecipate dal sistema camerale.
TecnoServiceCameres.cons. p.a.	€ 1.318.941,00	€ 4.355,00	0,33%	Società che svolge l'attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, e nei settori finanziari, mobiliari e immobiliari, concernenti la costruzione, la ristrutturazione, il monitoraggio e l'organizzazione e gestione delle strutture e delle infrastrutture di interesse comune dei soci e dei servizi di tecnologia avanzata; Svolge altresì l'attività di supporto alle Camere di commercio non dotate di proprie strutture tecniche adeguate nelle funzioni e nelle attività di stazione appaltante e attività di consulenza finalizzata alla gestione di patrimoni immobiliari,
Job Camere s.r.l.	€ 600.000,00	€ 818,00	0,14%	Società che ha per oggetto attività, svolte esclusivamente a favore dei soci, quali somministrazione di lavoro, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, formazione e l'addestramento dei lavoratori, nonché l'organizzazione e gestione di corsi di formazione, ricerche e studi in materie giuridiche sociali ed economiche, studi ed analisi di mercato, con particolare riferimento al mercato del lavoro.
Tecnoborsa s.cons.p.a.	€ 1.377.067,00	€ 516,00	0,04%	Società che promuove, sviluppa e collabora nella gestione di una rete nazionale di borse immobiliari; costituita quale centro di ricerca e di studio nel settore edilizio immobiliare; svolge corsi di formazione e promuove studi e ricerche con pubblicazione e diffusione dei relativi prodotti.
IC Outsourcing s.cons. a r.l.	€ 372.000,00	€ 507,16	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci: la predisposizione, l'effettuazione e la gestione di servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici; la fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati
Uniontrasporti s.cons. a r.l. (a partire dal 1° gennaio 2013)	€ 772.867,22	€ 1.000,00	0,13%	Società che opera al fine di contribuire alla realizzazione di obiettivi di razionalizzazione, efficienza e funzionalità, anche nell'interesse generale, nel settore dei trasporti delle merci e della dotazione infrastrutturale e logistica ad esempio assiste dal punto di vista tecnico ed operativo le attività delle Unioncamere regionali nel campo delle strutture e infrastrutture destinate alla movimentazione ricezione e trasporto delle merci e dei passeggeri.

(\*) in liquidazione

## Società e consorzi del sistema locale promosse dalla Camera di commercio

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

### 3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

3.2 Il territorio in cifre

3.3 Mandato istituzionale e missione

3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

5.1 Il modello teorico

5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Misurazione della performance

6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1 Il processo di programmazione

7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
S.A.P.I.R. s.p.a.	€ 12.912.120,00	€ 1.429.546,04	11,07%	La Società fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto è oggi a Ravenna il più grande Terminal Operator, gestendo un'area di 500.000 mq e disponendo di 1,600 ml. di banchine con un fondale di 10,50 metri ,ottimamente collegate alla rete ferroviaria e attrezzate con 13 gru con portate da 16 a 280 tonnellate.
S.TE.P.RA. s.cons. mista (*)	€ 2.760.000,00	€ 1.338.881,52	48,51%	Sviluppo Territoriale della Provincia di Ravenna - è la società di marketing territoriale della Camera di commercio e Provincia di Ravenna, e di tutti i Comuni della Provincia. Attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate, dal 1999 ha progressivamente incentrato la propria attività sulla realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi praticando condizioni di maggior favore rispetto a quelle di mercato, STEPRA opera come referente locale per gli imprenditori interessati alle opportunità di insediamento produttivo nel territorio di Ravenna, luogo geograficamente strategico dove realizzare i propri investimenti.
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,	€ 351.500,00	€ 29.525,00	8,40%	Società senza fini di lucro, che ha per oggetto sociale la promozione dell'imprenditorialità, della ricerca industriale e dell'innovazione nelle sue diverse espressioni. La Mission di Centuria è favorire lo sviluppo dell'innovazione, stimolando lo scambio di idee, il trasferimento tecnologico, i contatti sul territorio, e ponendosi come punto di incontro e di stimolo tra istituzioni, imprenditoria e ricerca.
Parco della Salina di Cervia s.r.l.	€ 47.000,00	€ 3.760,00	8,00%	La società ha per oggetto la gestione a fini turistici, economici, di valorizzazione ambientale ed ecologica, culturale e del tempo libero dell'area relativa all'intero comparto delle saline di Cervia, e a tali fini, si propone di favorire, sviluppare e realizzare servizi per l'utenza turistica anche sul fronte dell'informazione, dell'accoglienza e dell'ospitalità
O.M.C. s.cons. a r.l.	€ 10.400,00	€ 4.160,00	40,00%	Società che svolge iniziative di supporto alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni.
Soc. di Area "Terre di Faenza" s.cons. a r.l.	€ 97.008,00	€ 10.320,00	10,64%	Società che promuove lo sviluppo turistico dei comuni di Brisighella, Casola Valsenio, Castelbolognese, Faenza, Riolo Terme e Solarolo attraverso un'offerta integrata connessa anche alle attività termali
Agen.Da. s.r.l. (*)	€ 100.000,00	€ 10.000,00	10,00%	Società costituita per la riqualificazione urbanistica dell'area della Darsena di Ravenna allo scopo di agevolarne l'integrazione con il centro storico e favorirne l'insediamento di nuove attività produttive e commerciali.
Ravenna Terminal Passeggeri s.r.l.	€ 300.000,00	€ 12.000,00	4,00%	Società di gestione del nuovo Terminal Crociere realizzato in località Porto Corsini. Il Terminal Crociere è la struttura che consente a Ravenna di essere inserita tra le più importanti destinazioni crocieristiche in Italia.

(\*) in liquidazione

## Altre società e consorzi operanti a livello locale

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	€ 65.000,00	€ 1.291,00	1,99%	Società che persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo
Delta 2000 s.cons. a r.l.	€ 120.333,94	€ 1.890,28	1,57%	Società che opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica
Brisighella Medioevale s.r.l. (*)	€ 28.690,00	€ 950,00	3,31%	Società impegnata nell'organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, nella gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, nella promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.

(\*) in liquidazione

## 3. IDENTITÀ

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### 3.1 L'amministrazione in cifre

#### Le risorse umane

La consistenza della dotazione di personale in servizio, prevista a fine anno 2014, è pari a 69 unità (compresi i dirigenti) tra cui alcune unità di personale in part time, equivalenti ad un differenziale fisso pari a -2,82 (previste oscillazioni negative o positive in casi di temporanee ulteriori fruizioni o eventuali rinunce).

#### Dotazione organica e personale in servizio

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	IN SERVIZIO AL 30.11.2014	POSIZIONI NON COPERTE
Dirigenti	3	2	1
Cat. D3	8	7	1
Cat. D1	18	15	3
Cat. C	46	39	7
Cat. B3	3	1	2
Cat. B1	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>83</b>	<b>69</b>	<b>14</b>

#### Caratteristiche del personale in servizio

CATEGORIA	DONNE		LAUREATI		UNDER 40		ETA' MEDIA (2013)	ANZIANITA' SERVIZIO (2013)
	N.	%	N.	%	N.	%		
Dirigenti	2	100,0	2	100,0	0	0,0	57,0	15,0
Cat. D3	6	85,7	5	71,4	0	0,0	48,1	22,3
Cat. D1	9	60,0	7	46,7	2	13,3	48,1	21,1
Cat. C	32	78,0	11	26,8	6	14,6	48,3	15,6
Cat. B3	0	-	0	-	1	100,0	40,0	5,0
Cat. B1	2	50,0	0	0,0	0	0,0	50,2	16,4
<b>Totale</b>	<b>51</b>	<b>71,8</b>	<b>25</b>	<b>35,2</b>	<b>9</b>	<b>12,7</b>	<b>48,5</b>	<b>17,3</b>

#### Personale non dirigente per unità organizzativa

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA	Gestione patrimoniale e finanziaria	12	17,4	1	-	5	5	-	1
	Studi e gestione risorse informatiche	7	11,6	1	-	2	1	-	3
ECONOMICO PROMOZIONALE	Affari generali e promozione economica	12	17,4	1	-	3	8	-	-
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	21	31,9	1	-	3	15	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	9	13,0	-	1	2	6	-	-
	Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	4	5,8	1	-	-	3	-	-
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	2,9	-	1	-	1	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

## Allegati

## Le risorse economiche

### Previsioni delle fonti e degli impieghi

L'Ente camerale svolge le proprie attività grazie al finanziamento derivante principalmente dal diritto annuale versato da ogni singola impresa nella misura determinata annualmente con decreto del Ministero dello sviluppo economico, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentite l'Unioncamere e le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale.

Altre entrate sono per diritti di segreteria sull'attività certificativa, contributi su progetti e iniziative di varia tipologia, proventi da gestione di beni e servizi, entrate relative all'attività finanziaria e straordinaria.

Tali risorse vengono impiegate per l'erogazione dei servizi agli utenti, in particolar modo di natura certificativa anagrafica e promozionale.

FONTI/IMPIEGHI	Consuntivo Anno 2013	Preconsuntivo Anno 2014	Preventivo Anno 2015
<b>FONTI</b>			
Diritto Annuale	€ 8.407.159,47	€ 7.8892.999,00	€ 5.081.000,00
Diritti di Segreteria	€ 1.919.342,00	€ 1.879.737,00	€ 1.866.790,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	€ 555.248,00	€ 590.111,00	€ 530.295,00
Proventi da gestione di beni e servizi	€ 143.392,00	€ 132.649,00	€ 122.284,00
Gestioni accessorie	€ 1.622.004,00	€ 1.025.544,00	€ 656.793,00
<b>Totale fonti</b>	<b>€ 12.287.145,00</b>	<b>€ 11.521.040,00</b>	<b>€ 8.257.162,00</b>
<b>IMPIEGHI</b>			
Personale	€ 3.030.006,00	€ 3.006.654,00	€ 2.945.523,00
Funzionamento	€ 2.571.997,00	€ 2.451.386,00	€ 2.264.870,00
Interventi economici	€ 4.184.364,00	€ 3.795.040,00	€ 3.000.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	€ 2.279.074,00	€ 2.154.778,00	€ 1.208.000,00
Gestioni accessorie	€ 185.699,00	€ 910.824,00	50.500,00
<b>Totale impieghi</b>	<b>€ 11.910.307,67</b>	<b>€ 12.318.682,00</b>	<b>€ 9.468.894,00</b>
Avanzo/disavanzo dell'esercizio	€ 165.144,45	-€ 797.642,00	-€ 1.211.732,00

### Principali indicatori di natura finanziaria, economica e patrimoniale

Indicatori rigidità di bilancio	2013	2012	2011
<b>INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE</b> Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente	28,41%	27,62%	27,73%
<b>INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO</b> Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente	24,12%	25,27%	24,34%
<b>CAPACITA' DI SPESA PROMOZIONALE</b> Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali	99,93%	100,00%	91,88%
<b>INCIDENZA INTERVENTI ECONOMICI</b> Totale costi per interventi economici / Ricavi da diritto annuale e diritti di segreteria	43,84%	43,00%	38,43%
<b>INCIDENZA IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b> Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie (da stato patrimoniale) / Totale immobilizzazioni	65,46%	64,48%	63,63%

Indicatori rigidità di bilancio	2013	2012	2011
<b>INDICE LORDO DI LIQUIDITÀ:</b> Attivo circolante / Debiti di funzionamento	3,73	3,67	4,18
<b>INDICE NETTO DI LIQUIDITÀ</b> Disponibilità liquide + Crediti funzion. - Debiti funzion.	11.031.525,96	10.896.944,09	10.680.744,89
<b>INDICE SECCO DI LIQUIDITÀ</b> Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	10.024.297,18	9.994.419,85	9.556.150,80

Indicatori rigidità di bilancio	2013	2012	2011
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECCO</b> Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette	6.997.413,87	6.777.477,40	6.315.458,96
<b>MARGINE DI STRUTTURA ALLARGATO</b> Patrimonio netto + Debiti consolidati - Immobilizzazioni nette	14.363.443,62	14.066.101,83	12.849.772,91
<b>AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b> Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	1,42	1,40	1,36
<b>COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b> (Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	1,86	1,83	1,74
<b>INDICE DI DISPONIBILITÀ</b> Attivo corrente - Passivo corrente	11.114.129,09	10.967.674,84	10.760.327,25

## 3.2 Il territorio in cifre

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### Il tessuto imprenditoriale

#### Imprese registrate al 30.09.2014 per settore di attività – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	7.607	-2,4	-13,6	18,6	12,7
INDUSTRIA	3.569	-1,1	-2,6	8,7	10,2
COSTRUZIONI	6.152	-1,7	-6,5	15,0	14,3
COMMERCIO E TURISMO	12.314	0,5	1,0	30,1	32,5
ALTRI SERVIZI	9.913	-0,5	3,0	24,2	23,9
NON CLASSIFICATE	1.415	0,1	-3,1	3,5	6,4
<b>TOTALE</b>	<b>40.970</b>	<b>-0,8</b>	<b>-3,2</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

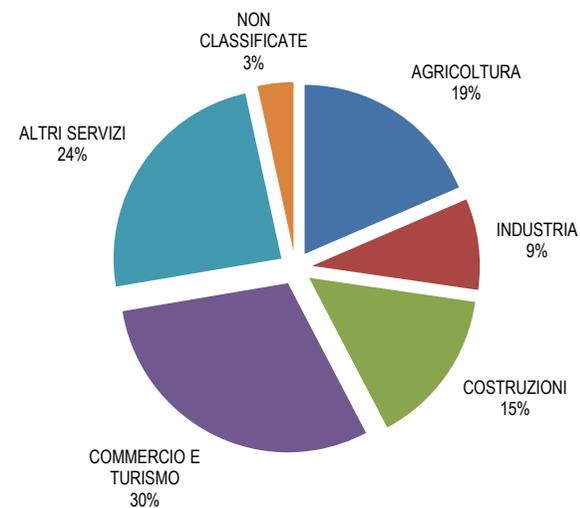
#### Imprese registrate al 30.09.2014 per forma giuridica – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
SOCIETA' DI CAPITALE	7.682	0,5	6,2	18,8	24,4
SOCIETA' DI PERSONE	9.456	-1,2	-4,4	23,1	18,1
IMPRESE INDIVIDUALI	22.773	-0,8	-6,1	55,6	54,0
COOPERATIVE	575	1,2	5,3	1,4	2,4
ALTRE FORME	484	-12,6	27,7	1,2	1,1
<b>TOTALE</b>	<b>40.970</b>	<b>-0,8</b>	<b>-3,2</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

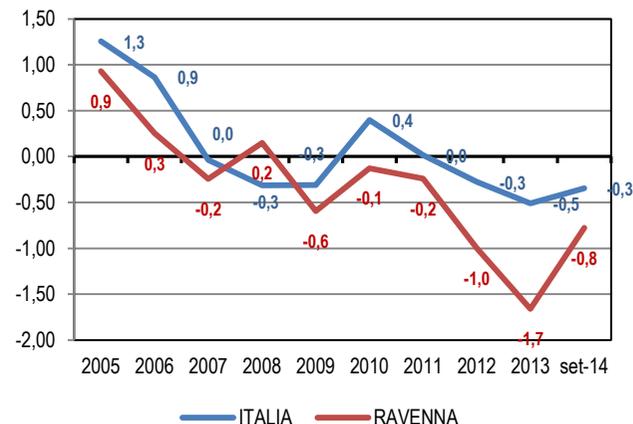
#### Imprese registrate al 30.09.2014 per alcune tipologie – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 3 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
IMPRESE ARTIGIANE	11.027	-1,8	-6,4	26,9	23,0
IMPRESE FEMMINILI	8.214	-4,6	-6,2	20,0	21,4
IMPRESE STRANIERE	4.149	6,2	11,1	10,1	11,8
IMPRESE GIOVANILI	3.027	-3,4	-16,5	7,4	10,2
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>40.970</b>	<b>0,8</b>	<b>-3,1</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### Distribuzione imprese registrate per settore - Ravenna



#### Tasso di variazione annua imprese registrate (31 dic)



## La popolazione e il lavoro

### Popolazione residente al 01.01.2014 – provincia di Ravenna (ISTAT)

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
<b>TOTALE</b>	392.358	1,6	2,9	100,0	100,0
FEMMINE	189.938	1,9	3,1	48,4	48,5
MASCHI	202.420	1,3	2,7	51,6	51,5
STRANIERI	46.544	10,3	30,3	11,9	8,1
POPOLAZIONE 0-14	51.231	1,8	5,5	13,1	18,6
POPOLAZIONE 15-64	244.987	1,1	1,7	62,4	83,8
POPOLAZIONE 65 E OLTRE	96.140	2,8	4,5	24,5	22,1

### Indicatori demografici (anno 2013) – provincia di Ravenna e Italia

	RA	ITA		RA	ITA
NATALITA (x 1000)	8,7	9,0	DIPENDENZA ([0-14]+[65-])/[15-64]	59,4	54,2
MORTALITA (x 1000)	11,7	10,3	VECCHIAIA [65+]/[0-14]	185,7	151,4
SALDO MIGR. ESTERO (x 1000)	5,1	4,1	ETA' MEDIA	46,1	44,0

### Occupati per settore (media 2013) – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	9.469	-9,7	-24,4	5,6	3,6
INDUSTRIA	39.601	-9,9	-9,7	23,3	20,2
COSTRUZIONI	11.476	-4,2	13,5	6,7	7,1
COMMERCIO E TURISMO	34.192	2,5	9,0	20,1	20,4
ALTRI SERVIZI	75.547	4,5	3,6	44,4	48,7
<b>TOTALE</b>	<b>170.286</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

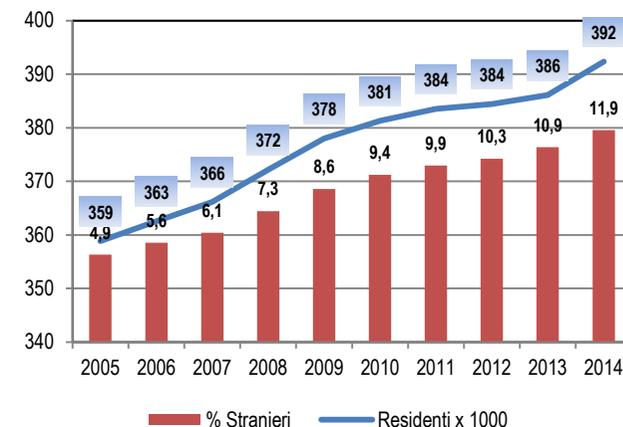
### Tassi di disoccupazione e attività (media 2013) – provincia di Ravenna e Italia

	RA	ITA		RA	ITA
TASSO DISOCCUPAZIONE TOT.	9,8	12,2	TASSO DI ATTIVITA' TOT.	55,4	49,0
MASCHILE	9,2	11,5	MASCHILE	61,7	58,9
FEMMINILE	10,8	13,1	FEMMINILE	49,4	39,7
GIOVANILE (15-24)	41,7	40,0	GIOVANILE (15-24)	31,0	27,2

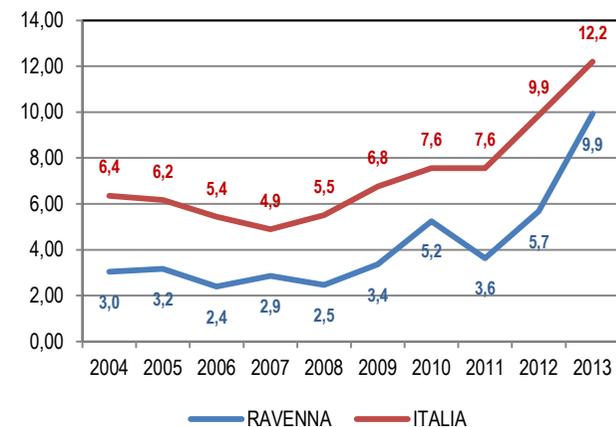
1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

Provincia di Ravenna Popolazione residente e % stranieri



Tasso di disoccupazione (media annua)



### 3.3 Mandato istituzionale e missione

#### 1. Presentazione del Piano

#### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

#### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

#### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

#### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

#### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

#### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

#### Allegati

Il mandato istituzionale delle camere di commercio è individuato nell'articolo 1 delle Legge. 29 dicembre 1993 n. 580, (modificata dal D. lgs. 15 febbraio 2010 n. 23) che recita "La Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, **funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**"

Tuttavia nella stessa legge di ordinamento il legislatore amplia tale mandato oltre gli interessi del solo sistema delle imprese inserendo funzioni in materia di tutela del mercato e dei consumatori (vigilanza e controllo sui prodotti), di giustizia alternativa (commissioni arbitrali e conciliative), di infrastrutture (realizzazione di infrastrutture informatiche e telematiche) nonché di lavoro e libere professioni (orientamento e alternanza scuola lavoro, consulta delle professioni). Non a caso nell'organo di indirizzo politico siedono di diritto un rappresentante delle associazioni dei consumatori, uno delle organizzazioni sindacali e uno dei liberi professionisti.

Negli ampi confini del mandato istituzionale la Camera di commercio di Ravenna individua la propria missione nel **promuovere lo sviluppo sociale ed economico del territorio valorizzandone vocazioni e identità e assicurando, nello svolgimento del proprio operato, forme di partecipazione inclusiva ai processi decisionali, capacità di innovazione e qualità dell'azione amministrativa.**

La missione pone in evidenza alcuni obiettivi primari che la Camera intende perseguire:

- favorire la partecipazione ed il coinvolgimento di amministrazioni, imprese, associazioni e cittadini nella definizione delle priorità e delle politiche di sviluppo, con l'obiettivo di generare una *governance* condivisa;
- avviare e sostenere un processo di crescita fondato sulla valorizzazione delle potenzialità dell'economia provinciale e finalizzato a rendere il sistema imprenditoriale locale più competitivo sul mercato nazionale ed estero;
- promuovere e diffondere una cultura di impresa orientata alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e all'innovazione rafforzando l'integrazione tra sistema produttivo, mondo del lavoro e mondo dell'istruzione e della ricerca;
- garantire la tutela del mercato, della concorrenza, della libertà di impresa e di iniziativa economica quali condizioni essenziali per lo sviluppo socio-economico;
- conformare la propria azione ai principi di trasparenza, economicità, efficacia ed efficienza nel rispetto delle pari opportunità e del benessere dei lavoratori e contrastando ogni forma di discriminazione;
- promuovere la semplificazione amministrativa attraverso interventi normativi, amministrativi, organizzativi e tecnologici con particolare attenzione al rafforzamento delle politiche di *e-government*.

Nella logica dell'albero della performance (vedi paragrafo successivo) il mandato istituzionale e la missione sono articolati in aree e obiettivi strategici (vedi capitolo 5) individuati nel programma di mandato dell'organo di indirizzo politico su cui si innesta annualmente il ciclo di programmazione.

## 3.4 Albero delle performance

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati



La **performance** è il contributo che un'organizzazione apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per la Camera di commercio il termine performance attiene ai risultati, in termini di trasformazione dell'ambiente economico nell'ambito della circoscrizione di competenza, conseguiti attraverso un insieme di attività finalizzate allo sviluppo socio-economico del territorio, al rafforzamento della capacità competitiva delle imprese, alla regolazione del mercato, al sostegno dell'imprenditorialità locale e alla promozione dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale/missione e aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e piani d'azione. Esso costituisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

I primi due livelli (Aree e obiettivi strategici) dell'albero della performance sono rappresentati attraverso la mappa strategica riportata nel paragrafo 5.3. Lo sviluppo di obiettivi operativi e azioni è contenuto nell'Allegato A.

- La **missione** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di Commercio può e deve agire sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali (mandato istituzionale). Identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Ravenna opera in termini di politiche e di azioni tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e del contesto socio-economico.
- Le **aree strategiche** costituiscono le dimensioni in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. All'interno delle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione (obiettivi operativi).
- Gli **obiettivi strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie.
- Gli **obiettivi operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

## 4. ANALISI DEL CONTESTO

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'amministrazione pubblica deve compiere nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Per l'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda alla Relazione Previsionale e Programmatica 2014 (capitoli 2 e 3) pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente del sito della Camera di commercio di Ravenna:

[www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente](http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente)

#### 4.1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione e la valutazione delle variabili significative ai fini del processo di programmazione relativamente all'ambiente in cui opera la Camera di commercio. Il capitolo 2 della Relazione previsionale e programmata 2014 si articola nei seguenti paragrafi:

- 2.1 Il contesto istituzionale
- 2.2 Lo scenario economico
- 2.3 La congiuntura economica provinciale

#### 4.1 Contesto interno

L'analisi del contesto interno favorisce l'individuazione e la valutazione delle variabili significative ai fini del processo di programmazione relativamente alle risorse disponibili per L'Ente. Il capitolo 3 della Relazione previsionale e programmatica 2014 si articola nei seguenti paragrafi.

- 3.1 La struttura organizzativa e le risorse umane
- 3.2 Le risorse economiche e finanziarie

## 5 OBIETTIVI STRATEGICI

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### 5.1 Il modello teorico

#### La Balanced Scorecard

Il ciclo di gestione della performance, istituito dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di riforma della pubblica amministrazione, costituisce il quadro di riferimento del sistema di pianificazione, programmazione e controllo della Camera di commercio

Nell'attuare il ciclo di gestione della performance l'ente camerale ha deciso di utilizzare come riferimento teorico il modello della **Balanced Scorecard. (BSC)**. La BSC è un modello di pianificazione e controllo che considera l'organizzazione, sia essa impresa o ente pubblico, come una struttura complessa costituita da molteplici sottosistemi in relazione tra loro. Il coordinamento dell'azione di ciascuno di essi si fonda sulla condivisione di uno scopo e su comuni valori di riferimento.



Dalla complessità dell'organizzazione e dell'ambiente in cui opera deriva la necessità di allargare la valutazione delle performance nel processo di creazione del valore da parte dell'organizzazione stessa, a più prospettive, sia finanziarie che non finanziarie sia di breve periodo che di lungo periodo.

All'interno di ogni prospettiva vengono individuati precisi obiettivi sulla base di una strategia coerente. La strategia è tradotta in termini quantitativi associando agli obiettivi strategici ed operativi indicatori misurabili e target. La performance può essere monitorata in itinere e valutata ex-post attraverso il raggiungimento o lo scostamento degli indicatori rispetto ai target prefissati.

## 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

#### Area strategiche

Anche tenendo conto dell'art.2 della legge 580/1993 come modificato dal D.Lgs n. 23/2010 che individua i compiti e le funzioni istituzionali dell'ente camerale, la Camera di commercio di Ravenna ha identificato tre aree strategiche prioritarie nell'ambito delle quali definire le proprie linee di azione:

#### Area strategica 1 Competitività delle imprese

- Azioni destinate a rafforzare la capacità delle imprese di competere sui mercati nazionali ed internazionali contribuendo allo sviluppo socio-economico del territorio.

#### Area strategica 2 Sviluppo e valorizzazione del territorio

- Interventi destinati ad accrescere l'attrattività e l'identità del territorio, anche attraverso il potenziamento delle reti infrastrutturali e del capitale sociale, trasformando il territorio stesso in una risorsa competitiva per il sistema imprenditoriale.

#### Area strategica 3 Efficienza e trasparenza dell'amministrazione

- interventi destinati a migliorare l'azione dell'Ente sotto il profilo dell'efficienza e della trasparenza incrementando, allo stesso tempo, la capacità di soddisfare i bisogni dell'utenza (efficacia) e l'economicità in generale.

A ciascuna delle aree strategiche vengono ricondotte le priorità strategiche (in seguito denominate "obiettivi strategici") delineate nel Documento di programmazione pluriennale, integrato dagli aggiornamenti annuali contenuti nella Relazione previsionale e programmatica.

Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo (descrizione dell'obiettivo).

Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale. Per ciascuno di essi vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e i relativi target annuali. È tuttavia da considerare che il raggiungimento del target può essere condizionato da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione. Si può affermare che il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

## Obiettivi strategici

1. **Presentazione del Piano**
2. **La Camera di Commercio di Ravenna**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

#### Area strategica 1 – Competitività delle imprese

**1.1 Internazionalizzazione** – Consolidare ed ampliare, attraverso l'azienda speciale Eurosportello, la rete di contatti con enti per l'internazionalizzazione. Sostenere progetti proposti da imprese, associazioni di imprese e dall'Unioncamere destinati a istituire e consolidare relazioni commerciali internazionali. Promuovere e realizzare azioni formative e informative destinate allo sviluppo di risorse culturali e di competenze professionali per l'internazionalizzazione.

**1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico** – Realizzare attività finalizzate a sostenere ed accompagnare l'impresa nel processo di innovazione. Garantire l'accesso delle PMI del territorio ai servizi forniti dalle reti europee destinate alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico. Rilanciare l'economia dell'area vasta romagnola sfruttando le opportunità offerte dal web e dai sistemi di banda larga per il collegamento a internet.

**1.3 Accesso al credito** – Proseguire e consolidare il sostegno pubblico al sistema dei Confidi, incentivando al contempo i processi di razionalizzazione e aggregazione sia su base territoriale che settoriale. Dare continuità all'Accordo per il sostegno ai redditi delle famiglie e alla liquidità delle imprese colpite dalla crisi. Promuovere forme di collaborazione tra istituzioni pubbliche, confidi, banche, fondazioni e imprese con l'intento di sostenere gli investimenti in settori economici ad alto potenziale di sviluppo.

**1.4 Attività d'impresa e capitale umano** – Promuovere e diffondere la cultura di impresa e l'autoimprenditorialità, attraverso attività di orientamento, informazione, sensibilizzazione e formazione rivolte in particolar modo a giovani. Sviluppare e consolidare i servizi di supporto nella fase di avvio dell'attività di impresa (start-up). Promuovere la diffusione di una cultura imprenditoriale attenta ai temi della sostenibilità e responsabilità sociale (CSR) come valore per l'impresa e il territorio. Favorire lo sviluppo dell'imprenditoria femminile. Migliorare l'efficienza dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso la progettazione di percorsi di alternanza scuola lavoro. Realizzare iniziative finalizzate ad incentivare la nascita e la creazione di nuove imprese.

#### Area strategica 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio

**2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico** Collaborare con l'Autorità portuale ai fini della realizzazione degli interventi infrastrutturali previsti dal Piano regolatore portuale. Contribuire a promuovere alleanze e accordi strategici con operatori del settore crocieristico. Proseguire l'impegno a livello nazionale ed europeo per assicurare il riconoscimento definitivo del porto di Ravenna nel Corridoio Adriatico-Baltico e nelle nuove reti TEN-T. Sostenere politiche regionali in materia di trasporto e mobilità indirizzate ad un potenziamento dei collegamenti con Bologna. Promuovere lo sviluppo e l'utilizzo da parte delle imprese delle reti di telecomunicazione di nuova generazione (a banda larga e ultralarga).

**2.2 Tutela ambientale e green economy** – Valorizzare le esperienze delle imprese che operano nel settore della green economy. Favorire investimenti in efficienza energetica e contenimento dei consumi idrici e della produzione di rifiuti. Confermare la certificazione EMAS. Attivare e promuovere i corsi di formazione per consulenti ambientali EMAS e Ecolabel.



1. **Presentazione del Piano**
2. **La Camera di Commercio di Ravenna**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

**2.3 Regolazione del mercato e promozione dalla legalità** – Favorire il ricorso agli strumenti di giustizia alternativa. Proseguire le attività di metrologia legale. Potenziare le attività di controllo e sorveglianza mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura. Promuovere la diffusione e il corretto utilizzo degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale. Promuovere attività di informazione e formazione sulla normativa vigente a tutela degli interessi degli utenti e dei consumatori. Svolgere azioni di informazione e promozione della Carta dei servizi turistici di qualità. Svolgere azioni di prevenzione degli abusi. Collaborare con le Forze dell'ordine presenti sul territorio per la tutela delle imprese e la prevenzione di infiltrazioni.

**2.4 Conoscenza e promozione del territorio** – Valorizzare e promuovere il turismo in una dimensione territoriale integrata. Promuovere una governance che attui forme di coordinamento tra politiche settoriali. Supportare iniziative orientate a modernizzare il sistema distributivo. Favorire l'insediamento di nuove imprese e l'attrazione di capitali attraverso l'attuazione di politiche di marketing territoriale e la promozione di interventi infrastrutturali. Promuovere l'utilizzo del web e la diffusione dell'e-commerce nel mondo delle PMI. Rafforzare l'utilizzo dell'informazione economico-statistica.

### Area strategica 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione

**3.1 Strategie di rete e gestione associata** – Progettare ed attuare forme di gestione associata di servizi e funzioni tra camere di commercio in ambito regionale. Proseguire nella sperimentazione di gestione associata tra Unioncamere e Camere di commercio dell'Emilia-Romagna per l'attività in materia di studi, statistiche e osservatori dell'economia. Predisporre strumenti di monitoraggio delle economie, degli standard di qualità e del grado di soddisfazione. Valutare ipotesi di riassetto del sistema camerale con fattibilità di ipotesi di accorpamento tra Enti e Aziende speciali.

**3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni** – Rilanciare la concertazione territoriale. Promuovere un processo di pianificazione strategica del territorio. Procedere ad un'attenta opera di analisi dell'intero sistema delle partecipazioni camerali..

**3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi** Incrementare efficacia, efficienza, economicità e trasparenza dell'azione amministrativa attraverso un rafforzamento delle politiche di e-government orientate alla informatizzazione dei procedimenti e alla dematerializzazione dei flussi documentali. Potenziare gli strumenti tecnologici e organizzativi per la semplificazione degli obblighi amministrativi. Proseguire l'attività finalizzata alla realizzazione di un processo di miglioramento continuo dei servizi certificati.

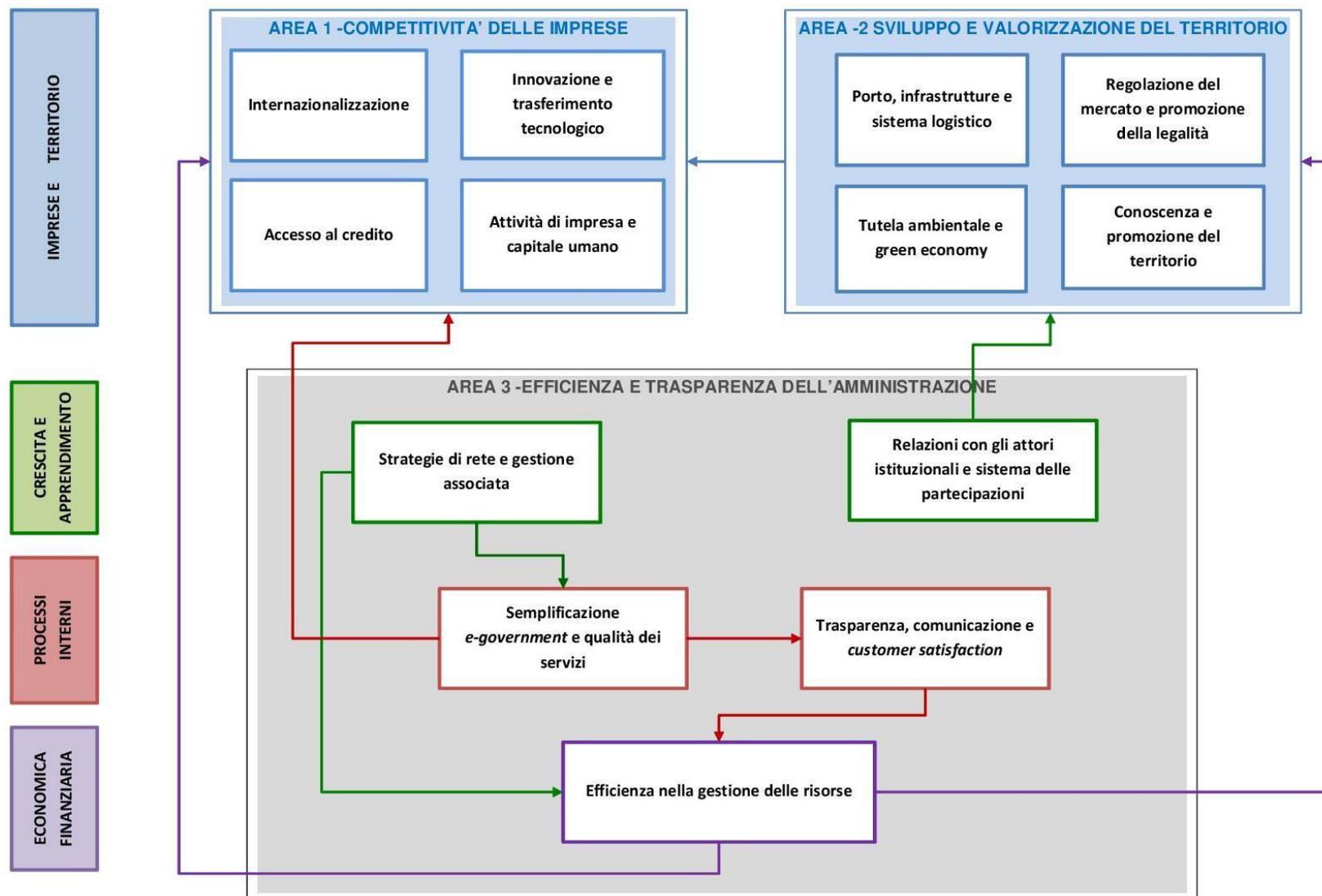
**3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction** – Realizzare le attività e le misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Adeguare il sito web istituzionale per favorire la interazione tra l'ente e i cittadini e le imprese. Consolidare le pratiche di rilevazione della customer satisfaction come strumento per valutare e migliorare la qualità dei servizi erogati

**3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse** – Conseguire alti livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi interni. Assicurare un corretto e trasparente funzionamento delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori nonché della gestione amministrativa, fiscale e contrattuale del patrimonio. Rendere più efficiente l'accertamento, la riscossione e la liquidazione del diritto annuale e dei crediti commerciali

## 5.3 La mappa strategica

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

Allegati



## 6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

### 6.1 Misurazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente camerale include gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del D. Lgs. 150 / 2009 aggregati in quattro "macro-ambiti" come suggerito dalla delibera CIVIT n.ro 104 del 2010

Ad ognuno dei macro ambiti indicati corrisponde una differente dimensione della performance organizzativa, un diverso sistema di misurazione e rilevazione e un relativo complesso di indicatori e target.

Macro ambiti della performance	Sistema di misurazione	Tipologia di indicatori prevalente
Gli impatti dell'azione amministrativa	Misurazione dell' <i>outcome</i>	Indicatori di <i>outcome</i>
Il grado di attuazione della strategia	Controllo strategico	Indicatori di <i>output</i>
Il portafoglio delle attività e dei servizi	Controllo di gestione	Indicatori di efficienza, efficacia e qualità
Lo stato di salute dell'amministrazione	Contabilità economico patrimoniale	Indicatori finanziari e di struttura

#### Impatti dell'azione amministrativa

Il sistema deve essere in grado di misurare a posteriori l'impatto che le azioni programmate dalla Camera hanno avuto sull'ambiente esterno, in che misura sono state effettivamente realizzate e quanto hanno contribuito a soddisfare concretamente i bisogni dei diversi *stakeholder*.

La valutazione della performance in relazione all'impatto dell'azione amministrativa avviene mediante l'utilizzo di indicatori e target associati agli obiettivi strategici di cui alla sezione 5 così come illustrato nell'Allegato A al presente Piano della Performance.

#### Il grado di attuazione della strategia

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa attraverso i budget direzionali. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite responsabilità, risorse, indicatori e target.

Indicatori e target degli obiettivi operativi per ogni obiettivo strategico sono illustrati nell'Allegato A al presente Piano della Performance

## Il portafoglio delle attività e dei servizi

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

In tale macro-ambito si considera l'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione della collettività ed, a posteriori, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati.

L'attività del controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione dei servizi e dei progetti affidati alle unità organizzative sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa camerale.

Gli indicatori selezionati vengono di seguito riportati utilizzando la classificazione in missioni e programmi introdotta per la Camere di commercio con il Decreto del Ministero dell'Economia e delle finanze del 27 marzo 2013 (Circolare MISE 12 settembre 2013)

#### 011 - Competitività e sviluppo delle imprese

#### **05 - Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale**

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA		COSA MISURA
D1.2_01	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione professionale	Qualità	%	L'incidenza % dei partecipanti ad attività formative sul bacino totale di imprese
D1.3_02	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	Qualità	€	Le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese
D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	Qualità	%	La capacità della Camera di commercio di utilizzare tutte le risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari
D1.3_04	Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Qualità	%	La % delle risorse relative agli interventi economici direttamente trasferita alle imprese
D1.3_06	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	Qualità	€	Le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/ indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo
D1.3_08	Volume di accessi ai punti/sportelli nuova impresa con riferimento al bacino di riferimento	Volume	n	Il N° di utenti e, indirettamente, il volume di attività generati dai punti/sportelli nuova impresa
D1.3_10	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico	Qualità	€	Le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico
D1.3_19	Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito	Qualità	%	Lo scostamento % tra risorse previste a budget e risorse erogate per facilitare l'accesso al credito
D1.3_20	Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	Qualità	%	Lo scostamento % tra risorse previste a budget e risorse erogate per facilitare l'accesso al credito

## 012 - Regolazione dei mercati

1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. Obiettivi strategici
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

## 004 - vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA	COSA MISURA
C1.1_02	Costi medi di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Efficienza €	Il volume di attività e l'efficienza di tenuta del Registro Imprese
C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Qualità %	La percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento
C1.1_05	Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese	Qualità %	La percentuale di pratiche sospese sul totale pratiche e, indirettamente, la capacità della Camera di commercio di promuovere, nei confronti dell'utenza, una maggiore conoscenza e comprensione dei diversi procedimenti
C1.1_07	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Qualità gg	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese
C1.1_09	Costi medi di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)	Efficienza €	Il volume e l'efficienza dell'attività di accertamento delle infrazioni sanzionabili per violazione delle norme di tenuta del RI, del REA e dell'Albo Artigiani
C1.1_12	Costo medio unitario dell'attività di sportello	Efficienza €	Il costo medio unitario delle attività di rilascio certificati e visure, copie atti/bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, copie atti societari e documenti, nullaocta e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari, elenchi di imprese
C1.1_14	Diffusione del sistema di rilascio on-line di documenti Registro Imprese rispetto alle richieste di sportello	Qualità %	Il livello di interesse del tessuto economico del territorio ed, indirettamente, la spinta alla telematizzazione dell'attività di rilascio dei documenti del R.I. della Camera
C1.4_01	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	Qualità n	Indica l'accessibilità a servizi/prestazioni erogati dalla Camera di commercio ricorrendo a canali telematici
C1.4_04	Incidenza % dei costi sui proventi generati dai servizi digitali	Efficienza %	L'incidenza % dei costi di processo sui proventi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio
C1.5_03	Costo medio di rilascio/convalida documenti a valore per l'estero (da verificare se mettere qui o nella parte anagrafico certificativa)	Efficienza €	Il costo medio del servizio di Certificazioni per l'estero. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio
C2.1_01	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	Qualità %	La percentuale di istanze gestite nei termini di legge
C2.2_02	Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti	Efficienza €	Il costo medio di evasione delle domande brevetti e marchi e seguiti
C2.3_01	Incidenza % costo di gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni su proventi	Efficienza %	L'incidenza (%) del costo di produzione/aggiornamento listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni su proventi
C2.4_01	Tasso di evasione dei verbali di accertamento	Qualità %	Il numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) rispetto ai verbali di accertamento ricevuti

## 1. Presentazione del Piano

## 2. La Camera di Commercio di Ravenna

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

## 3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

3.2 Il territorio in cifre

3.3 Mandato istituzionale e missione

3.4 Albero delle performance

## 4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

4.1 Contesto interno

## 5. Obiettivi strategici

5.1 Il modello teorico

5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

5.3 La mappa strategica

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Misurazione della performance

6.2 Obiettivi del personale dirigente

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1 Il processo di programmazione

7.2 Azioni di miglioramento

## Allegati

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA	COSA MISURA
C2.4_03	Costo unitario medio gestione sanzionatoria	Efficienza €	Il costo medio di gestione delle attività connesse alle sanzioni. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio
C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	Efficacia n	La diffusione delle visite metrologiche di controllo nel tessuto economico provinciale
C2.5_03	Incidenza % costo del servizio metrico su proventi	Efficienza %	L'incidenza (%) dei costi di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale sui proventi
C2.5_04	Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche	Efficienza €	I proventi mediamente prodotti da ogni unità di personale (espressa in FTE)
C2.6_02	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Efficienza €	L'efficienza del servizio di mediazione/conciliazione
C2.6_04	Livello di diffusione dei servizi di Conciliazioni/Mediazioni	Efficacia n	La % delle imprese che hanno usufruito del servizio camerale di mediazione e conciliazione
C2.7_02	Costo medio attestazioni rilasciate nell'ambito dei controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo	Efficienza €	Il costo medio di rilascio delle attestazioni nell'ambito del piano dei controlli

### 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

#### **005 - sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy**

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA	COSA MISURA
D1.3_12	Sviluppo temporale del numero di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno «n» rispetto alla media del triennio (n-3, n-1)	Qualità %	Il trend temporale delle imprese coinvolte dalle politiche di internazionalizzazione. Il trend nell'anno n è valutato con riferimento alla media del triennio precedente
D1.3_13	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione ( <i>incoming</i> ed <i>outgoing</i> )	Qualità %	L'incidenza % delle imprese coinvolte dalle iniziative di internazionalizzazione della Camera sul bacino totale
D1.3_16	Grado di concentrazione degli interventi economici per l'internazionalizzazione	Qualità €	L'importo medio per iniziativa delle risorse destinate ad interventi economici per l'internazionalizzazione
D1.3_17	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione	Qualità €	Le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione

### 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

#### **004 - servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le amministrazioni pubbliche**

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA	COSA MISURA
A2.3_01	Incidenza % costi di gestione della documentazione dell'Ente	Efficienza %	L'incidenza % del costo assorbito dal processo di gestione della documentazione in relazione ai costi di gestione corrente dell'Ente
B1.1_03	Costo unitario medio di gestione economica del personale	Efficienza €	L'efficienza del trattamento economico del personale

## 1. Presentazione del Piano

## 2. La Camera di Commercio di Ravenna

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

## 3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

3.2 Il territorio in cifre

3.3 Mandato istituzionale e missione

3.4 Albero delle performance

## 4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

4.1 Contesto interno

## 5. Obiettivi strategici

5.1 Il modello teorico

5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

5.3 La mappa strategica

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Misurazione della performance

6.2 Obiettivi del personale dirigente

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1 Il processo di programmazione

7.2 Azioni di miglioramento

## Allegati

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA		COSA MISURA
B2.1_01	Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati	Efficienza	%	Misura l'efficienza di governo del processo di approvvigionamento
B2.1_01	Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati	Efficienza	%	Misura l'efficienza di governo del processo di approvvigionamento
B2.2_01	Incidenza % costi di gestione del patrimonio	Efficienza	%	L'incidenza % del costo assorbito dalla gestione del patrimonio in relazione ai costi di gestione corrente dell'Ente
B3.1_02	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Efficacia	%	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza
B3.1_03	Costo medio di gestione del processo per 1.000 € di diritto annuo incassato entro la scadenza	Efficienza	€	I costi sostenuti dall'Ente per incassare entro la scadenza 1.000 € di diritto annuo
B3.2_01	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Qualità	n	Il tempo medio necessario alla Camera di commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori
B3.2_02	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	Efficacia	%	La percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno n
B3.2_04	Incidenza % del costo di gestione del processo di contabilità e liquidità	Efficienza	%	L'efficienza di governo del processo di gestione della contabilità e liquidità camerale

### Indicatori economico patrimoniali

L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni di sostenibilità economica e finanziaria nel breve e lungo termine. A tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse.

La valutazione della performance organizzativa in questo macro ambito potrà avvalersi degli indicatori economico-patrimoniali, attraverso i quali è possibile per la Camera di commercio monitorare e quindi agire per mantenere le tre dimensioni dell'equilibrio generale:

- l'equilibrio finanziario, che si realizza attraverso il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita;
- l'equilibrio patrimoniale, che riguarda il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e di impieghi;
- l'equilibrio economico, che riguarda il bilanciamento tra i ricavi di esercizio e i costi di esercizio.

Saranno inoltre considerati indicatori di struttura, attraverso i quali è possibile monitorare alcune variabili strutturali, quale ad esempio l'allocazione delle risorse nelle varie funzioni istituzionali.

Gli indicatori selezionati, oggetto del sistema informativo "Pareto" realizzato da Unioncamere, sono riportati nello schema seguente



## 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA		COSA MISURA
EC 1	Margine di Struttura finanziaria a breve termine	Economico patrimoniale	%	La capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.
EC 3	Equilibrio economico della gestione corrente	Economico patrimoniale	%	L'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti
EC 4	Incidenza dei costi strutturali	Economico patrimoniale	%	L'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti
EC 5	Margine di struttura	Economico patrimoniale	%	La capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio
EC 7	Capacità di generare Proventi	Economico patrimoniale	%	Quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria
EC 9	Efficienza di Struttura	Economico patrimoniale	%	L'incidenza dei costi delle aree, che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della Camera di commercio, rispetto agli Oneri correnti
EC 10	Economicità dei Servizi	Economico patrimoniale	%	Il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio (al netto delle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) rispetto agli Oneri operativi
EC 12	Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	Economico patrimoniale	%	L'incidenza dei proventi correnti rispetto ai Proventi totali
EC 14	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	Economico patrimoniale	%	L'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali
EC 19	Interventi economici per impresa attiva	Economico patrimoniale	%	Il valore medio di Interventi economici per impresa attiva
EC 25	Risorse per promozione per impresa attiva	Economico patrimoniale	%	Il valore medio dei Costi promozionali per impresa attiva

## 6.2 Obiettivi del personale dirigente

Il Piano delle performance adottato entro il 31 gennaio di ogni anno individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigente ed i relativi indicatori.

Ai dirigenti vengono assegnati obiettivi operativi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità come illustrato nell'Allegato B al presente Piano della performance

Successivamente all'adozione del Piano della performance, non oltre il mese di febbraio, il dirigente responsabile assegna con proprio provvedimento alle Posizioni organizzative e a ciascuna unità operativa dell'area di competenza, gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno che costituiranno la base per la valutazione di risultato

## 7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

### 3. Identità

- 3.1 L'amministrazione in cifre
- 3.2 Il territorio in cifre
- 3.3 Mandato istituzionale e missione
- 3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

- 5.1 Il modello teorico
- 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
- 5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

#### Allegati

### 7.1 Il processo di programmazione

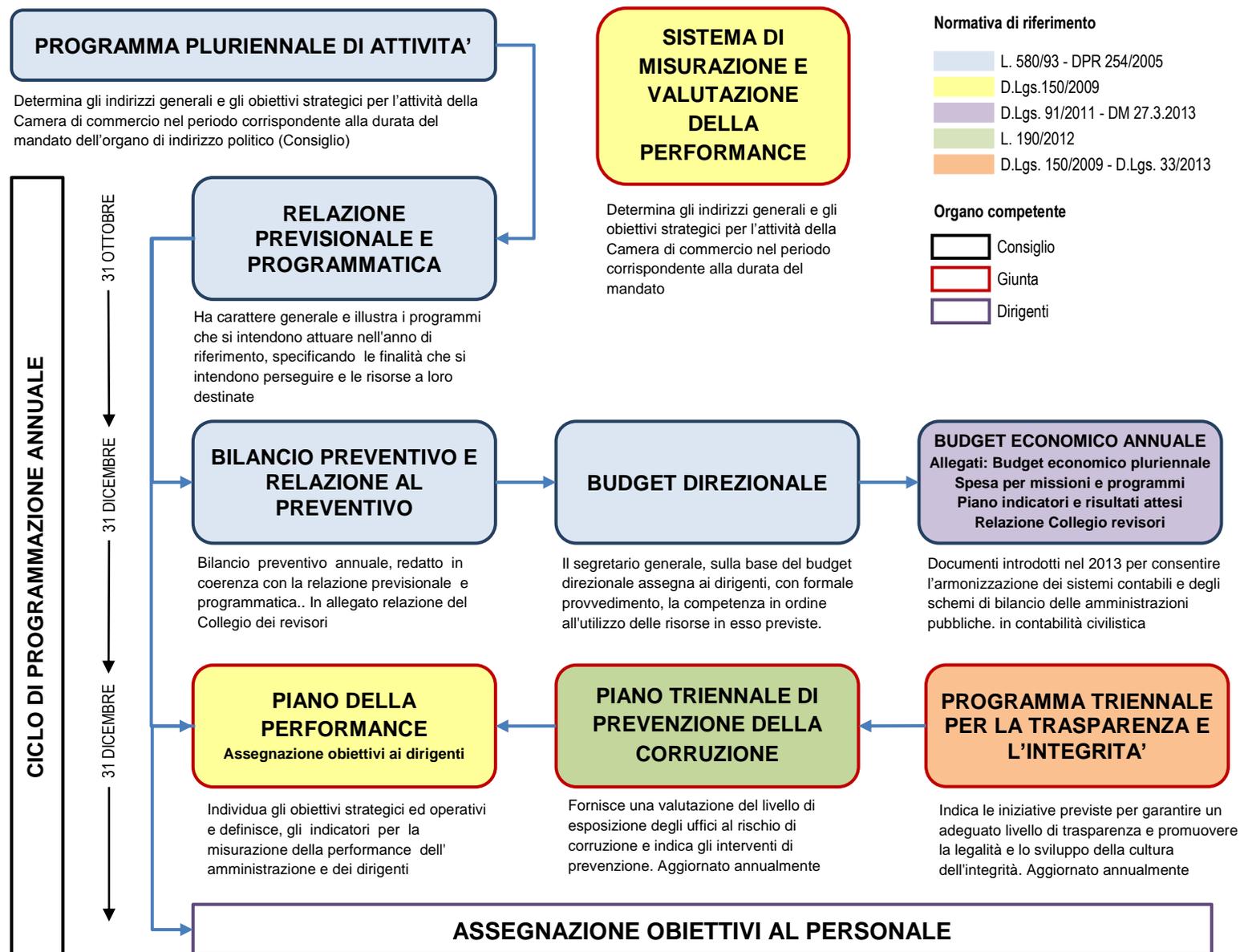
Il punto di partenza del processo di pianificazione e programmazione è il **Programma pluriennale**. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254/05(art. 4), viene elaborato – con il supporto della struttura tecnica dell'Ente – ed approvato dal Consiglio all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il periodo corrispondente alla durata del mandato. È in questo documento che l'organo politico definisce l'insieme delle priorità strategiche (aree e obiettivi strategici) per l'Ente camerale.

- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo. Come previsto dall'art 5 del D.P.R. n.254/2005. La Relazione illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate. È approvata dal Consiglio entro il 31 ottobre.
- Entro il 31 dicembre il Consiglio approva il **preventivo economico** e il **budget direzionale**. A partire dal 2014, ai sensi del D.M. 27.03.2013 sono stati approvati contestualmente al preventivo economico di cui all'art. 6 del D.P.R. 254/2005 e al budget direzionale, di cui all'art. 8 del D.P.R. 254/2005, il budget economico pluriennale, il budget economico annuale, il prospetto delle previsioni di entrata e di spesa per missioni e programmi, il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui al (D.M. 27.03.2013, Circ MISE 148123 del 12.09.2013)).
- Entro il 31 gennaio la Giunta approva un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché' gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- Ulteriori documenti strategici che forniscono elementi al Ciclo di gestione della Performance sono il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** (art. 11, D.Lgs. n.150/09). e il **Piano triennale di prevenzione della corruzione**. Il primo indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Il secondo ha la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio. Entrambi sono approvati dalla Giunta e aggiornati entro il 31 gennaio di ogni anno.
- A posteriori dell'approvazione del Piano e in coerenza con esso, il personale dirigente, ciascuno per la propria area di competenza, assegna ai quadri (posizioni organizzative a di alta professionalità) e al personale degli uffici i relativi obiettivi e risultati attesi (tramite specificazione di indicatori e target). L'assegnazione avviene con provvedimento dirigenziale.

## Il processo di programmazione

1. **Presentazione del Piano**
2. **La Camera di Commercio di Ravenna**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati



## Attività, tempistica e soggetti coinvolti

1. **Presentazione del Piano**
2. **La Camera di Commercio di Ravenna**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

### Allegati

FASE	ATTIVITA'	SOGGETTO	PERIODO					
			SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB
1	Avvio del processo di programmazione (riunioni interne – incontri S.T.S.)	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X					
2	Analisi del contesto e ricognizione delle previsioni di spesa	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X	X				
3	Coinvolgimento degli stakeholder per la condivisione degli obiettivi strategici	S.G. – Giunta – Commissioni consiliari		X				
4	Predisposizione (1) e adozione (2) della Relazione previsionale e programmatica	(1) S.G. – S.T.S. – Giunta (2) Consiglio		X				
6	Prima individuazione degli obiettivi e dei piani operativi	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Gruppo di lavoro Giunta			X			
7	Analisi costi correlati agli obiettivi strategici ed operativi	S.T.S.			X			
8	Predisposizione (1) e adozione (2) del Preventivo economico, del Budget e relativi allegati	(1) S.G. – S.T.S. – Giunta (2) Consiglio			X	X		
9	Assegnazione del Budget direzionale	S.G.				X		
10	Attestazione assolvimento degli obblighi per la trasparenza	O.I.V.				X		
11	Definizione obiettivi operativi e correlati indicatori e target	S.G. – S.T.S. – Gruppo di lavoro Giunta – Dirigenti – Resp. UOC – O.I.V.				X	X	
12	Predisposizione (1) e adozione (2) della Piano della performance	(1) S.G. – S.T.S. (2) Giunta					X	
13	Predisposizione (1) e adozione (2) del Piano triennale di prevenzione della corruzione	(1) S.G. – Dirigenti – Resp. UOC – S.T.S. (2) Giunta					X	
14	Predisposizione (1) e adozione (2) del Programma triennale per la trasparenza	(1) S.G. – Dirigenti – Resp. UOC – S.T.S. (2) Giunta					X	
15	Assegnazione responsabilità obiettivi individuali	S.G. – Dirigenti – Resp. UOC					X	X

S.G. = Segretario Generale – S.T.S. = Struttura tecnica di supporto (l'attività della struttura si estende all'ufficio Bilancio e controllo di gestione e all'Ufficio Studi) - Resp. UOC = Responsabili di unità organizzativa complessa (servizio-ufficio) – Gruppo lavoro Giunta = Gruppo di lavoro sul personale interno alla Giunta – O.I.V. = Organismo indipendente di valutazione

## 7.2 Azioni di miglioramento

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

### 3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

3.2 Il territorio in cifre

3.3 Mandato istituzionale e missione

3.4 Albero delle performance

### 4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

5.1 Il modello teorico

5.2 Le aree e gli obiettivi strategici

5.3 La mappa strategica

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Misurazione della performance

6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1 Il processo di programmazione

7.2 Azioni di miglioramento

#### Allegati

Il processo di programmazione e pianificazione, che si svolge in un arco temporale compreso tra settembre a gennaio, coinvolge diversi attori e comporta l'approvazione di numerosi documenti, tra i quali a si sono recentemente aggiunti quelli indicati nel DM. 27.03.2013 e nella circolare MISE del 12.09.2013 azioni di miglioramento possono essere individuate all'interno dei seguenti ambiti:

- Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di programmazione degli obiettivi di performance, dei relativi indicatori e target e nella definizione degli standard qualitativi dei servizi erogati dall'amministrazione.
- Raccordo tra aspetti quali-quantitativi ed economici e documenti programmatici attraverso spazi di confronto e negoziazione tra i soggetti interessati.
- Aggiornamento sistematico e arricchimento della sezione "Amministrazione trasparente" del portale della Camera di commercio quale presupposto necessario per attuare l'accessibilità totale da parte di tutti i portatori di interesse, con particolare riguardo alla sfera della performance.
- Integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, sia nella fase di monitoraggio che di rendicontazione conclusiva.
- Analisi del posizionamento (benchmarking) dell'amministrazione rispetto a Camere di commercio simili per dimensioni e caratteristiche analoghe (cluster omogeneo) al fine di valutare punti di forza e le principali carenze da colmare.
- Realizzazione di un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance estendendo la valutazione a tutte le fasi del Ciclo della Performance.

Altri ambiti di miglioramento riguardano la definizione di standard di qualità per i servizi che dovrebbero essere definiti a livello generale per classi di complessità degli enti camerali. Al momento l'Ente di Ravenna fa riferimento agli standard definiti nell'ambito del sistema di qualità ISO 9001-2000, adottato per alcuni dei principali servizi camerali.

## ALLEGATI

1. **Presentazione del Piano**
2. **La Camera di Commercio di Ravenna**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. **Identità**
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. **Analisi del contesto**
  - 4.1 Contesto esterno
  - 4.1 Contesto interno
5. **Obiettivi strategici**
  - 5.1 Il modello teorico
  - 5.2 Le aree e gli obiettivi strategici
  - 5.3 La mappa strategica
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
  - 6.1 Misurazione della performance
  - 6.2 Obiettivi del personale dirigente
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento**
  - 7.1 Il processo di programmazione
  - 7.2 Azioni di miglioramento

- Allegato A) Schede obiettivi strategici e operativi e parametri per la valutazione dei risultati da conseguire
- Allegato A1) Schema sintetico - Schede obiettivi strategici e operativi
- Allegato B) Obiettivi operativi assegnati al personale dirigente

Inoltre sul sito web della Camera di Commercio nella sezione Amministrazione Trasparente

[www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente](http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente)

sono presenti i seguenti documenti

- Programma pluriennale 2014 – 2018 (Approvata con delibera del Consiglio n. 37 del 11 ottobre 2013)
- Relazione Previsionale e Programmatica 2015 (Approvata con delibera del Consiglio n. 35 del 17 dicembre 2014)
- Bilancio preventivo 2015 e relativi allegati (Approvato con delibera del Consiglio n. 36 del 17 dicembre 2014)

Allegato A	Schema Preventivo 2015
Allegato B	Relazione della Giunta
Allegato C	Iniziative promozionali 2015
Allegato D	Budget economico pluriennale
Allegato E	Budget economico annuale
Allegato F	Budget direzionale 2015
Allegato G - Entrate	Previsioni di entrata anno 2015
Allegato G - Uscite	Conto Preventivo in termini di cassa - Uscite anno 2015
Allegato H	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2015 - 2017
Allegato H2	Schema degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2015 - 2017
Allegato H3	Schede obiettivi strategici e operativi 2015
Allegato I1	Scheda1: programma triennale delle opere pubbliche 2015/2017
Allegato I2	Scheda2: programma triennale delle opere pubbliche 2015/2017
Allegato I3	Scheda3: programma triennale delle opere pubbliche 2015/2017
Allegato L	Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio Preventivo 2015
Allegato M	Preventivo economico anno 2015 Azienda Speciale Eurosportello
Allegato N - Relazione	Relazione illustrativa bilancio di previsione 2015 Azienda speciale Eurosportello
Allegato O - Programma	Programma attività 2015 Azienda Speciale Eurosportello
Allegato P	Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio di Previsione 2015 Azienda Speciale Eurosportello

### Allegati