



**Camera di Commercio  
Ravenna**



## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2017 – 2019**

**Gennaio 2017**



## 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 modificato dal D.lgs 219 del 25 novembre 2016]*

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, singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgono in sintesi le funzioni relative a:

- pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese e degli altri registri ed albi attribuiti dalla legge;
- formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa nonché funzioni di punto unico di accesso telematico per le imprese;
- tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, collaborazione con ICE, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti,
- valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti: tenuta e gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, certificazione delle competenze acquisite nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro;
- assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile.
- attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati che riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.



## 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	Presidente
GUBERTI Giorgio	Vice Presidente
BACCHILEGA Emanuela	Consigliere
BATTISTINI Patrizia	Consigliere
BRUSI Cesare	Consigliere
CAMANZI Enzo Romeo	Consigliere
CAPELLI Gabriella	Consigliere
CAROLI Riccardo	Consigliere
COLLINELLI Miriam	Consigliere
CURTI Alessandro	Consigliere
GASPERONI Gianluca	Consigliere
GASPERONI Maurizio	Componente
LEOTTI GHIGI Mario	Consigliere
MARETTI Pietro	Consigliere
MASSAROLI Danila	Consigliere
MELANDRI Giacomo	Consigliere
MELANDRI Tiziano	Consigliere
MISEROCCHI Edo	Consigliere
MISIROCCHI Danilo	Consigliere
MORELLI Monica	Consigliere
NERI Riberto	Consigliere
PANEBARCO Marianna	Consigliere
PAZZI Andrea	Consigliere
PIAZZA Antonello	Consigliere
PUCCI Stefano	Consigliere
RICCI Claudia	Consigliere
RONCUZZI Chiara	Consigliere
SOLAROLI Valeriano	Consigliere

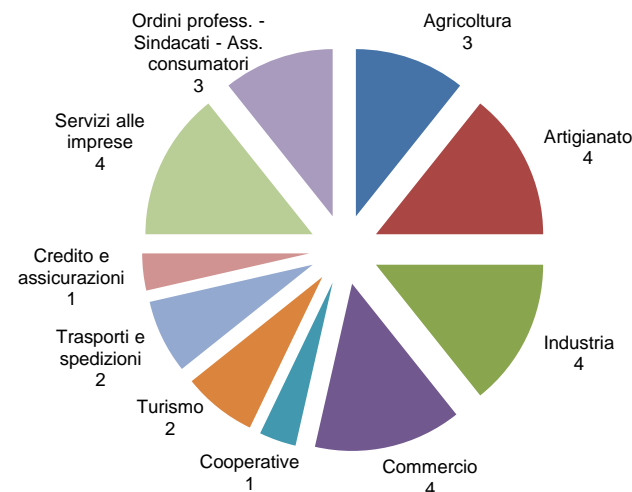
Il Consiglio ha competenze generali di indirizzo, di programmazione e di verifica delle attività svolte dall'amministrazione camerale.

a) elegge tra i suoi componenti, con distinte votazioni, il presidente e la giunta e nomina i membri del collegio dei revisori dei conti;

b) determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della camera di commercio;

c) approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio;

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.





## 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
GASPERONI Maurizio	Trasporti e spedizioni
MISIROCCHI Danilo	Agricoltura
PIAZZA Antonello	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.



## Il Segretario generale

### 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 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 2017 il Segretario Generale f.f. della Camera di commercio di Ravenna è la Dott.ssa Maria Cristina Venturelli che esercita anche le funzioni di unico Dirigente e Conservatore del Registro delle imprese di Ravenna.

- 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.

## Il Collegio dei revisori dei conti

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.

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

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.





### 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'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.

#### **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 due aree e sette servizi. Le aree istituite sono le seguenti:

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



## 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

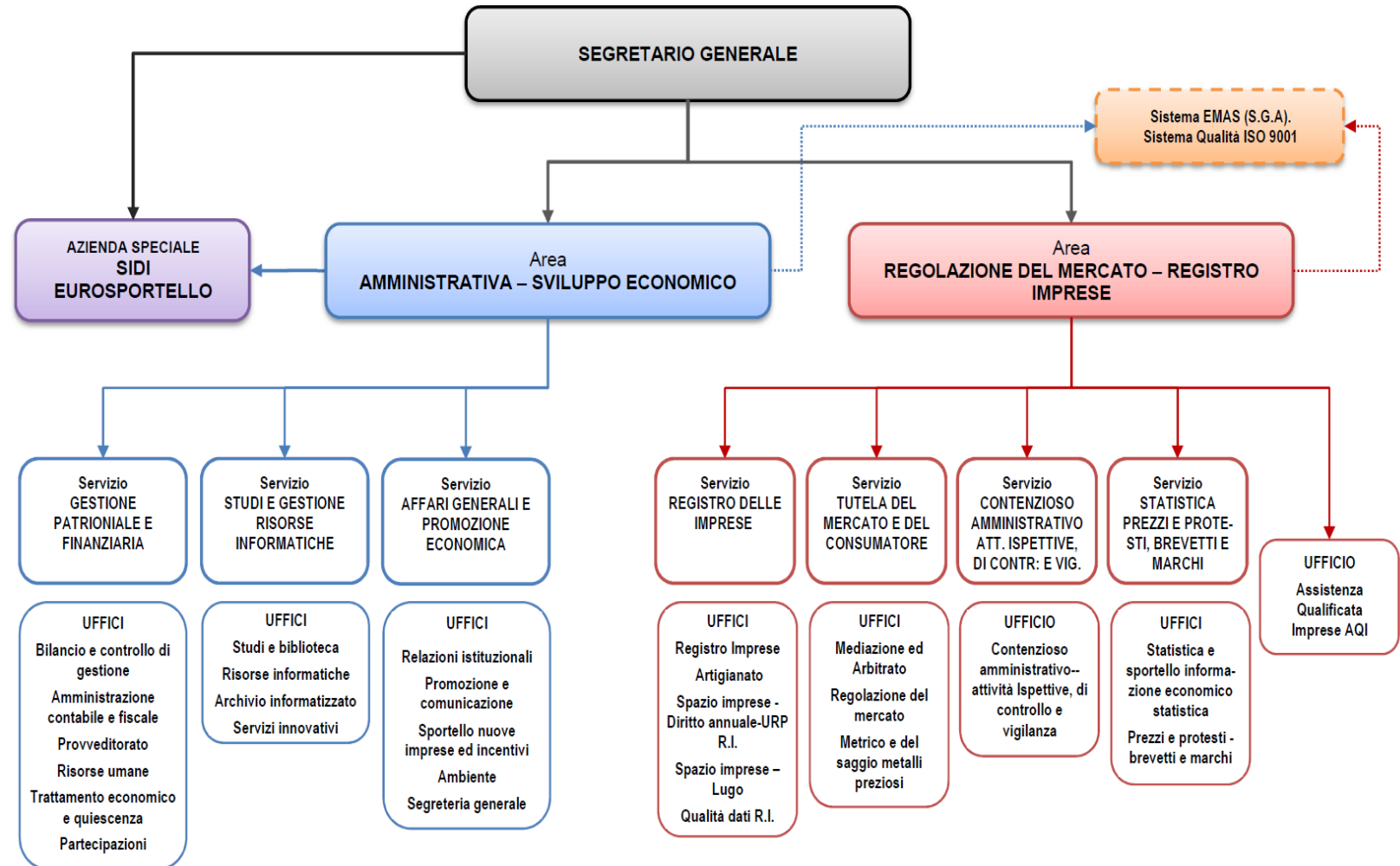
6.2 Obiettivi del personale dirigente

### 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 hanno nel tempo adeguato il proprio assetto istituzionale all'evoluzione sociale ed economica del Paese. Sulla base delle L. 580 del 29.12.1993 modificata dal D.lgs 219 del 25.11.2016 i compiti e le funzioni delle Camere di commercio possono essere sommariamente individuate e classificate come segue:

Core o Istituzionali	Attribuite da norme vigenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tenuta del registro imprese e gestione del fascicolo informatico di impresa</li> <li>➤ tutela del consumatore e del mercato (vigilanza prodotti, contratti tipo, servizi metrici, certificati d'origine ...)</li> <li>➤ informazione economica e supporto alla creazione d'impresa (start-up)</li> <li>➤ preparazione delle PMI ai mercati internazionali</li> <li>➤ tutela ambientale, valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo</li> <li>➤ orientamento al lavoro e supporto all'incontro tra domanda e offerta di lavoro (alternanza scuola lavoro)</li> </ul>	<p><i>non espressamente abrogate dal d.lgs 219/2016</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gestione delle crisi da sovraindebitamento, (L. 3/2012)</li> <li>➤ deposito delle domande di brevetto (d.lgs. 30/2005)</li> <li>➤ competenze derivanti dall'appartenenza al sistema statistico nazionale (d.lgs n. 322/89)</li> <li>➤ mediazione obbligatoria (d.lgs. 28/2010)</li> <li>➤ .....</li> </ul>
In convenzione e cofinanziamento	A libero mercato
<p><i>con altri soggetti pubblici e privati, con oneri delle controparti non inferiori al 50%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ digitalizzazione</li> <li>➤ qualificazione aziendale e dei prodotti</li> <li>➤ job placement</li> <li>➤ risoluzione alternativa delle controversie</li> <li>➤ supporto al credito .....</li> </ul>	<p><i>con le seguenti limitazioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nell'ambito delle attività strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali</li> <li>➤ in contabilità separata nel rispetto delle normativa fiscale in materia di Iva e imposte dirette</li> <li>➤ coperte integralmente con corrispettivi di natura commerciale</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

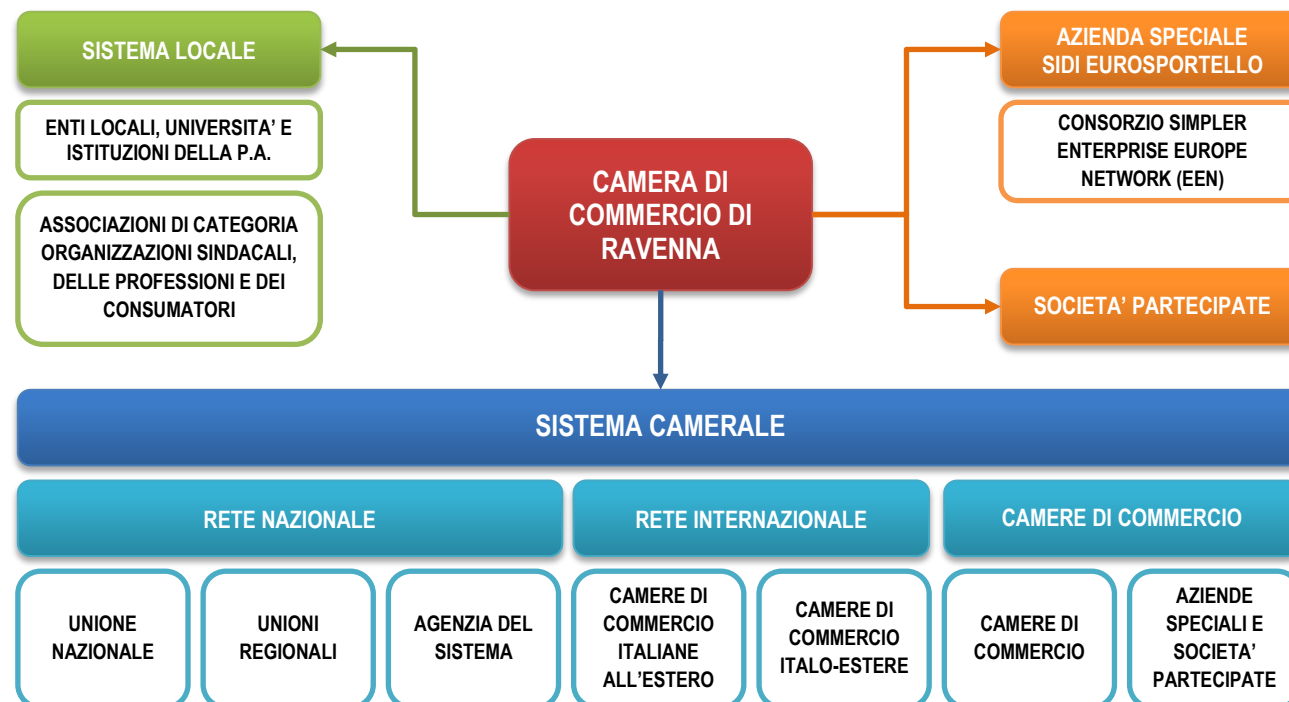
- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### 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, l'Azienda 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.



## Il 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



In Italia il sistema camerale è rappresentato da **Unioncamere**, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato.

Fondata nel 1901, è l'ente pubblico che ha il compito di curare e rappresentare gli interessi generali delle Camere di commercio e degli altri organismi del Sistema camerale italiano. Unioncamere si occupa di promuovere, realizzare e gestire servizi e attività per le Camere di commercio, a vantaggio di tutte le categorie economiche del nostro Paese, anche su delega del Ministero dello Sviluppo economico. Per quanto riguarda il coordinamento delle iniziative che interessano tutti gli enti camerali, può stipulare accordi di programma, intese e convenzioni con le amministrazioni centrali dello Stato, con enti pubblici nazionali o locali. L'Istituzione, sempre allo scopo di sviluppare il Sistema camerale, intraprende iniziative che possono coinvolgere, non solo le organizzazioni imprenditoriali, ma anche quelle dei consumatori e dei lavoratori.

Oltre a promuovere l'attività del Sistema camerale italiano verso le istituzioni europee attraverso gli uffici di Bruxelles, Unioncamere ha anche il compito di curare il raccordo con gli analoghi sistemi europei (attraverso **Eurochambres**, l'associazione che li riunisce tutti), fornire assistenza alle Camere italiane nella presentazione di progetti a valenza europea e curare la realizzazione di studi su temi di rilievo per le politiche comunitarie

Coordinate da Unioncamere, numerose **strutture nazionali del sistema** sono in grado di offrire servizi tecnici e professionali alle aziende e alle stesse Camere, nei campi più svariati: dall'informatizzazione (InfoCamere) alla formazione (Istituto G. Tagliacarne); dall'internazionalizzazione (Assocamerestero) alla promozione (Assonautica, Unionfiliera, Agroqualità, BMT - Borsa Merci Telematica Italiana); dai servizi integrati (SiCamera) alle infrastrutture (Uniontrasporti, Tecno Holding); dall'ambiente (Ecocerved) all'innovazione (Dintec) e al turismo (Isnart).

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.

Le Camere di commercio estere in Italia realizzano attività e offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane nei mercati esteri e viceversa. In Italia è attiva presso Unioncamere nazionale la Sezione delle Camere di commercio miste o estere in Italia riconosciute dal Governo italiano.



Le **Unioni regionali** sono associazioni di diritto privato 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

L'**Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna** è l'associazione delle nove Camere di commercio del territorio (Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini). L'Unione regionale è stata fondata nel 1965 con l'obiettivo di promuovere e realizzare iniziative per favorire lo sviluppo e la valorizzazione dell'economia e dei settori produttivi del territorio regionale, assicurando supporto e coordinamento alle attività delle Camere associate.



## 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
<b>Infocamere s.cons. p.a.</b>	17.670.000,00	40.157,40	0,23%	Società consortile di informatica delle Camere di Commercio Italiane. Ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro le Camere di Commercio Oltre a fornire servizi ICT alle camere di commercio si occupa della gestione e della divulgazione del patrimonio informativo camerale, con particolare riferimento alle informazioni derivanti dal Registro delle imprese.
<b>Tecnoholding s.p.a.</b>	25.000.000,00	45.880,52	0,18%	Holding del sistema camerale. Controlla le subholding Tecnoinvestimenti spa (partecipazioni in società di servizi di certificazione digitale e informativi in ambito creditizio), Tecnoinfrastrutture s.r.lm (partecipazioni in società di servizi ingegneristici e di gestione di infrastrutture) e Orizzonte spa. (fondi comuni d'investimento in settori d'interesse per lo sviluppo delle economie locali e regionali.).
<b>Borsa Mercè Telematica Italiana s.cons. p.a.</b>	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.
<b>Ecocerved s.cons. a r.l.</b>	2.500.000,00	6.390,00	0,26%	Società che sviluppa attività 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
<b>Retecamere s.cons. a r.l.(*)</b>	242.356,34	136,80	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, business plan, 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.
<b>ISNART, , s.cons. p.a.</b>	1.046.500,00	2.038,00	0,19%	Società "in house" al sistema camerale che realizza studi e pubblicazioni gestisce banche dati e si occupa di organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
<b>Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.</b>	120.000,00	10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto la 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.
<b>TecnoServiceCameres. cons. p.a.</b>	1.318.941,00	4.355,00	0,33%	Società consortile delle Camere di Commercio, offre servizi tecnici per il patrimonio immobiliare dei propri Soci. Opera attivamente nei settori della progettazione, Direzione Lavori e Sicurezza nei Cantieri, Global Service e Facility Management, offrendo inoltre un servizio di assistenza tecnico-amministrativa
<b>Job Camere s.r.l. (*)</b>	600.000,00	924,60	0,15%	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,
<b>Tecnoborsa s.cons.p.a.</b>	1.377.067,00	516,00	0,04%	Consorzio per lo sviluppo del mercato immobiliare. Offre alle Camere di commercio servizi per l'istituzione e la gestione di borse immobiliari. Si occupa di formazione, ricerca e divulgazione e realizza l'Osservatorio Nazionale sul Mercato Immobiliare
<b>IC Outsourcing s.cons. a r.l.</b>	372.000,00	510,80	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici. Si occupa inoltre della fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati;
<b>Uniontrasporti s.cons. a r.l. (a partire dal 1^ gennaio 2013)</b>	772.867,22	1.000,00	0,13%	Società nata nel 1990 per sostenere lo sviluppo del sistema dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture. E' un organismo tecnico, di supporto all'elaborazione delle linee di politica nel settore dei trasporti delle merci e della dotazione infrastrutturale e logistica a livello nazionale e locale.

(\*) 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
<b>S.A.P.I.R. s.p.a.</b>	12.912.120,00	1.429.546,04	11,07%	La Società è stata fondata nel 1957 per promuovere la realizzazione e lo sviluppo del porto di Ravenna. Oggi è il più grande Terminal Operator del porto di Ravenna, gestendo un'area di stoccaggio di 500.000 mq e disponendo di 1600 m. di banchine collegate alla rete ferroviaria e attrezzate per la movimentazione di ogni tipo di merce
<b>S.TE.P.RA. s.cons. mista (*)</b>	2.760.000,00	1.338.881,52	48,51%	Società 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.
<b>Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,</b>	351.500,00	29.525,00	8,40%	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.
<b>Parco della Salina di Cervia s.r.l.</b>	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 del Parco delle saline di Cervia
<b>O.M.C. s.cons. a r.l.</b>	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.
<b>Consorzio della Pera dell'Emilia Romagna I.G.P.</b>	30000	5000	16,67	il consorzio, senza scopo di lucro, si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pera dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione
<b>Consorzio Pesca e nettarina di Romagna I.G.P.</b>	24000	5000	20,83	il consorzio, senza scopo di lucro, si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pesca e nettarina dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione

(\*) in liquidazione

## Altre società e consorzi operanti a livello locale

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
<b>L'Altra Romagna s.cons. a r.l.</b>	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
<b>Delta 2000 s.cons. a r.l.</b>	119.059,10	1.890,28	1,59%	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
<b>Brisighella Medioevale s.r.l. (*)</b>	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 2015, è pari a 69 unità (compresi i dirigenti) tra cui alcune unità di personale in part time, equivalenti ad un differenziale fisso pari a -2,61 (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 31.12.2016	POSIZIONI NON COPERTE
Dirigenti	2	1	1,00
Cat. D3	8	7(*)	6,99
Cat. D1	18	15	14,11
Cat. C	46	37	35,20
Cat. B3	3	1	1,00
Cat. B1	5	5	4,79
<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>63,09</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 - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	12	18,5	1	-	5	5	-	1
	Studi e gestione risorse informatiche	7	10,8	1	-	2	1	-	3
	Affari generali e promozione economica	11	16,9	1	-	3	7	-	-
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	21	32,3	1	-	3	15	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	9	13,8		1	2	6		
	Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	3	4,6	1			2		
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,1		1		1		
<b>TOTALE</b>	<b>Totale</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>37</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.

## Principali indicatori di natura finanziaria, economica e patrimoniale

Indicatori rigidità di bilancio	2015	2014	2013
<b>INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE</b> Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente	39,93%	29,05%	28,41%
<b>INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO</b> Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente	28,50%	24,41%	24,12%
<b>CAPACITA' DI SPESA PROMOZIONALE</b> Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali	94,54%	91,10%	99,93%
<b>INCIDENZA INTERVENTI ECONOMICI</b> Totale costi per interventi economici / Ricavi da diritto annuale e diritti di segreteria	43,45%	40,18%	43,84%
<b>INCIDENZA IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b> Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie (da stato patrimoniale) / Totale immobilizzazioni	65,57%	67,26%	65,46%

FONTI/IMPIEGHI	Consuntivo Anno 2015	Preconsuntivo Anno 2016	Preventivo Anno 2017
<b>FONTI</b>	8.233.817,00	8.065.382,00	6.616.013,00
Diritto Annuale	5.102.011,00	4.569.500,00	3.812.000,00
Diritti di Segreteria	1.748.151,00	1.739.060,00	1.726.600,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	423.757,00	459.909,00	400.000,00
Proventi da gestione di beni e servizi e rimanenze	94.447,00	120.636,00	110.000,00
Gestioni accessorie	865.451,00	1.176.277,00	567.413,00
<b>IMPIEGHI</b>	9.434.195,00	9.185.278,00	8.117.800,00
Personale	2.942.072,00	2.866.982,00	2.851.000,00
Funzionamento	2.099.641,00	2.033.058,00	2.014.000,00
Interventi economici	2.066.279,00	2.635.718,00	2.163.800,00
Ammortamenti e accantonamenti	2.303.407,00	1.150.348,00	1.039.000,00
Gestioni accessorie	22.796,00	499.172,00	50.000,00
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	- 1.200.378,00	- 1.119.896,00	- 1.501.787,00

Indicatori finanziari e di rischio finanziario	2015	2014	2013
<b>INDICE LORDO DI LIQUIDITÀ:</b> Attivo circolante / Debiti di funzionamento	4,78	4,95	3,73
<b>INDICE NETTO DI LIQUIDITÀ</b> Disponibilità liquide + Crediti funz. - Debiti funz.	11.426.701	12.107.767	11.031.526
<b>INDICE SECCO DI LIQUIDITÀ</b> Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	9.396.703	10.079.655	10.024.297

Indici di struttura patrimoniale e finanziaria	2015	2014	2013
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECCO</b> Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette	5.216.487,93	6.799.049,00	6.997.413,87
<b>MARGINE DI STRUTTURA ALLARGATO</b> Patrimonio netto + Debiti consolidati - Immobilizzaz. nette	11.798.876,63	13.297.603,00	14.363.443,62
<b>AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b> Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	1,30	1,41	1,42
<b>COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b> (Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzaz.nette	1,69	1,80	1,86
<b>INDICE DI DISPONIBILITÀ</b> Attivo corrente - Passivo corrente	11.495.239,43	12.190.746,00	11.114.129,09



## 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 30.09.2015 per settore di attività – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	7.324	-1,2%	-14,4%	18,1%	12,5%
INDUSTRIA	3.462	-0,5%	-6,5%	8,6%	10,0%
COSTRUZIONI	5.956	-1,2%	-9,5%	14,7%	13,9%
COMMERCIO E TURISMO	12.151	-0,2%	-0,3%	30,1%	32,7%
ALTRI SERVIZI	10.033	0,5%	2,1%	24,8%	24,5%
NON CLASSIFICATE	1.469	2,0%	1,2%	3,6%	6,5%
<b>TOTALE</b>	<b>40.395</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-4,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

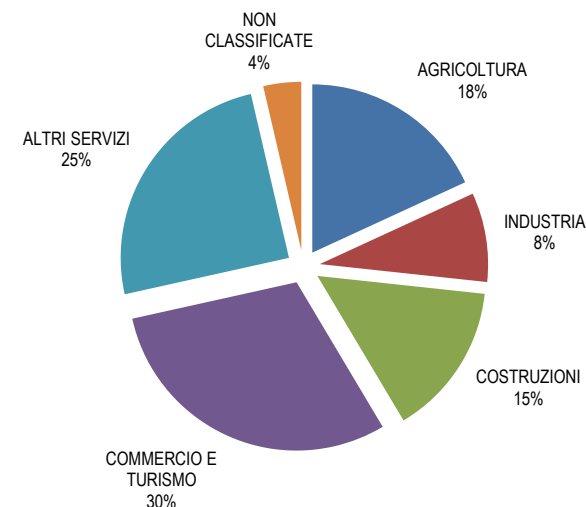
#### Imprese registrate al 30.09.2016 per forma giuridica – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
SOCIETA' DI CAPITALE	8.015	2,2%	8,3%	19,8%	26,0%
SOCIETA' DI PERSONE	9.133	-1,5%	-7,9%	22,6%	17,3%
IMPRESE INDIVIDUALI	22.172	-0,8%	-7,8%	54,9%	53,2%
COOPERATIVE	584	0,5%	7,6%	1,4%	2,4%
ALTRE FORME	491	1,7%	26,5%	1,2%	1,1%
<b>TOTALE</b>	<b>40.395</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-4,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

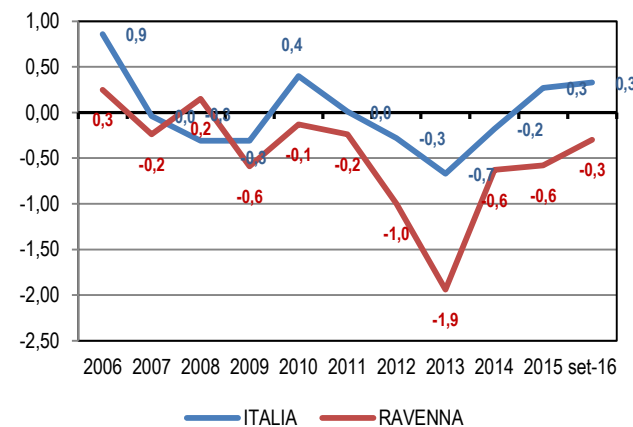
#### Imprese registrate al 30.09.2016 per alcune tipologie – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
IMPRESE ARTIGIANE	10.712	-1,9%	-9,0%	26,5%	22,2%
IMPRESE FEMMINILI	8.250	0,2%	-5,8%	20,4%	21,7%
IMPRESE STRANIERE	4.325	2,7%	15,9%	10,7%	9,3%
IMPRESE GIOVANILI	2.637	-0,5%	-21,9%	6,5%	9,8%
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>40.395</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-4,5%</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 01.01.2016 – provincia di Ravenna (ISTAT)

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
TOTALE	391.525	-0,1	2,1	100,0	100,0
FEMMINE	201.795	-0,2	1,6	51,5	51,4
MASCHI	189.730	0,0	2,5	48,5	48,6
STRANIERI	46.661	-0,1	23,0	11,9	8,3
POPOLAZIONE 0-14	50.794	-0,8	2,9	13,0	13,7
POPOLAZIONE 15-64	242.940	-0,3	0,4	62,0	64,3
POPOLAZIONE 65 E OLTRE	97.791	0,6	6,1	25,0	22,0

### Indicatori demografici (anno 2015) – provincia di Ravenna e Italia

	RA	ITA		RA	ITA
NATALITA (x 1000)	7,5	8,0	DIPENDENZA ([0-14]+[65-])/[15-64]	61,2	55,5
MORTALITA (x 1000)	12,2	10,7	VECCHIAIA [65+]/[0-14]	192,5	161,4
SALDO MIGR. ESTERO (x 1000)	3,0	2,2	ETA' MEDIA	46,7	44,7

### Occupati per settore (secondo trimestre 2016) – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 4 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	13.368	-3,8	-1,3	8,0	3,8
INDUSTRIA	34.639	-11,7	-19,6	20,7	20,0
COSTRUZIONI	8.476	-10,4	-15,8	5,1	6,3
COMMERCIO E TURISMO	30.764	1,0	4,2	18,4	20,2
ALTRI SERVIZI	80.158	10,7	1,6	47,9	49,6
<b>TOTALE</b>	<b>167.405</b>	<b>1,2</b>	<b>-4,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

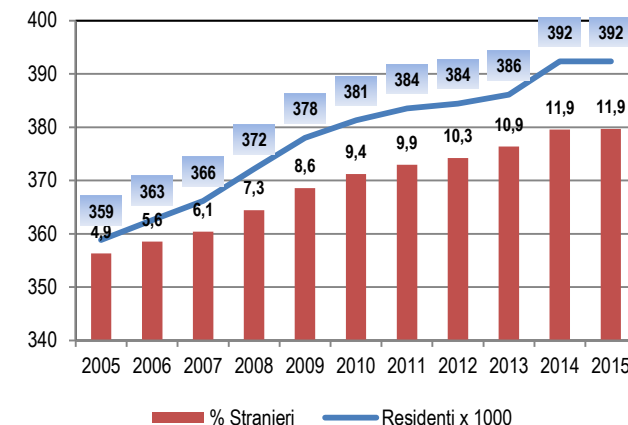
### Tassi di disoccupazione e attività (secondo trimestre 2016) – provincia di Ravenna e

	RA	ITA		RA	ITA
TASSO DISOCCUPAZIONE TOT.	9,2	12,7	TASSO DI ATTIVITA' TOT.	54,4	49,1
MASCHILE	8,3	11,9	MASCHILE	61,4	58,7
FEMMINILE	10,2	13,8	FEMMINILE	47,9	40,1
GIOVANILE (15-24)	27,7	31,6	GIOVANILE (15-24)	49,2	41,5

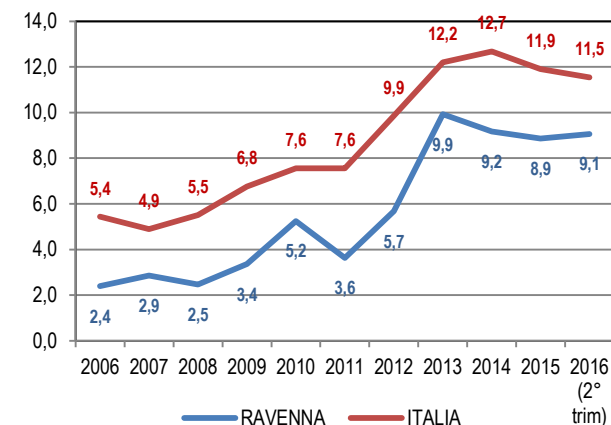
1. Presentazione del Piano
2. La Camera di Commercio di Ravenna
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione in cifre
  - 3.2 Il territorio in cifre
  - 3.3 Mandato istituzionale e missione
  - 3.4 Albero delle performance
4. Analisi del contesto
  - 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 e s.m.i.: "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 **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).

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.





### 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 2016 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 2016 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

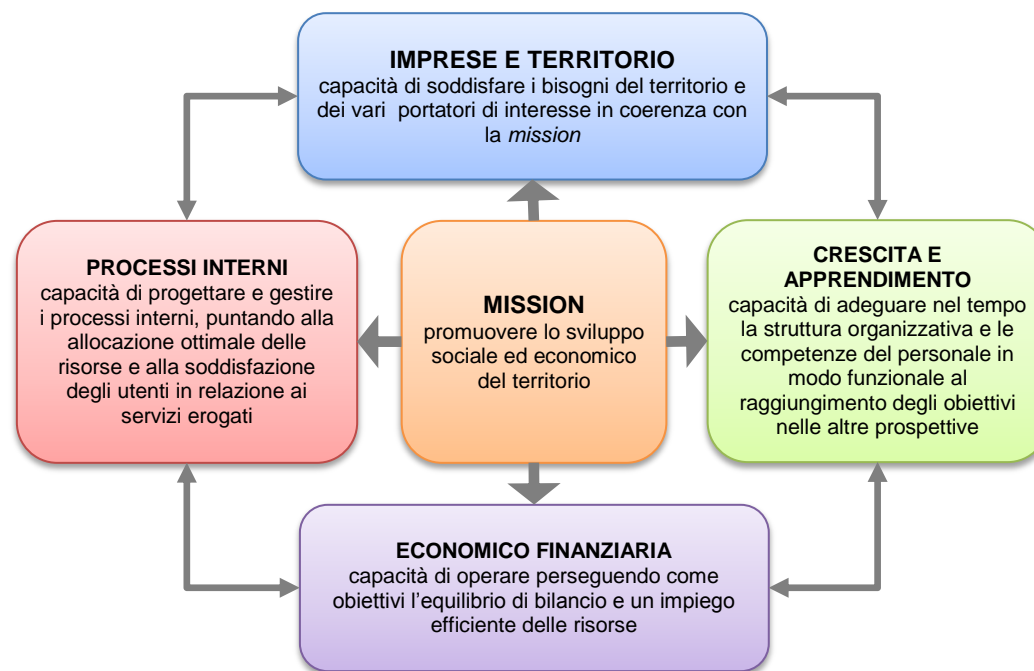
### Allegati

### 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 operanti per la promozione e il sostegno l'internazionalizzazione. Sostenere progetti proposti da imprese, associazioni di imprese e da istituzioni 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** – Promuovere l'evoluzione di imprese, distretti e filiere, verso produzioni e processi a più elevato contenuto tecnologico e immateriale. 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** – A seguito delle modifiche introdotte con il d.lgs.219/ 2016, la L.580/92 non prevede più esplicitamente tra le funzioni istituzionali delle Camere di commercio il supporto alle imprese per l'accesso al credito. Nel 2016 , inoltre, si sono esauriti gli obblighi per il sistema camerale relativi al finanziamento dei Confidi imposti dalla legge di stabilità del 2014. Saranno, pertanto, effettuate le opportune valutazioni in merito all'eventualità e alle modalità di intervento sul tema specifico del credito per le PMI.

**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 necessari per consolidare e sviluppare ulteriormente la posizione acquisita dal porto di Ravenna nel trasporto marittimo internazionale e di cabotaggio. Sostenere politiche regionali in materia di trasporto e mobilità indirizzate ad un potenziamento dei collegamenti stradali e ferroviari. 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 prevenzione e collaborazione con le Forze dell'ordine presenti sul territorio per la tutela della legalità, il contrasto all'abusivismo commerciale e la prevenzione di infiltrazioni da parte di organizzazioni criminali.

**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.

**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

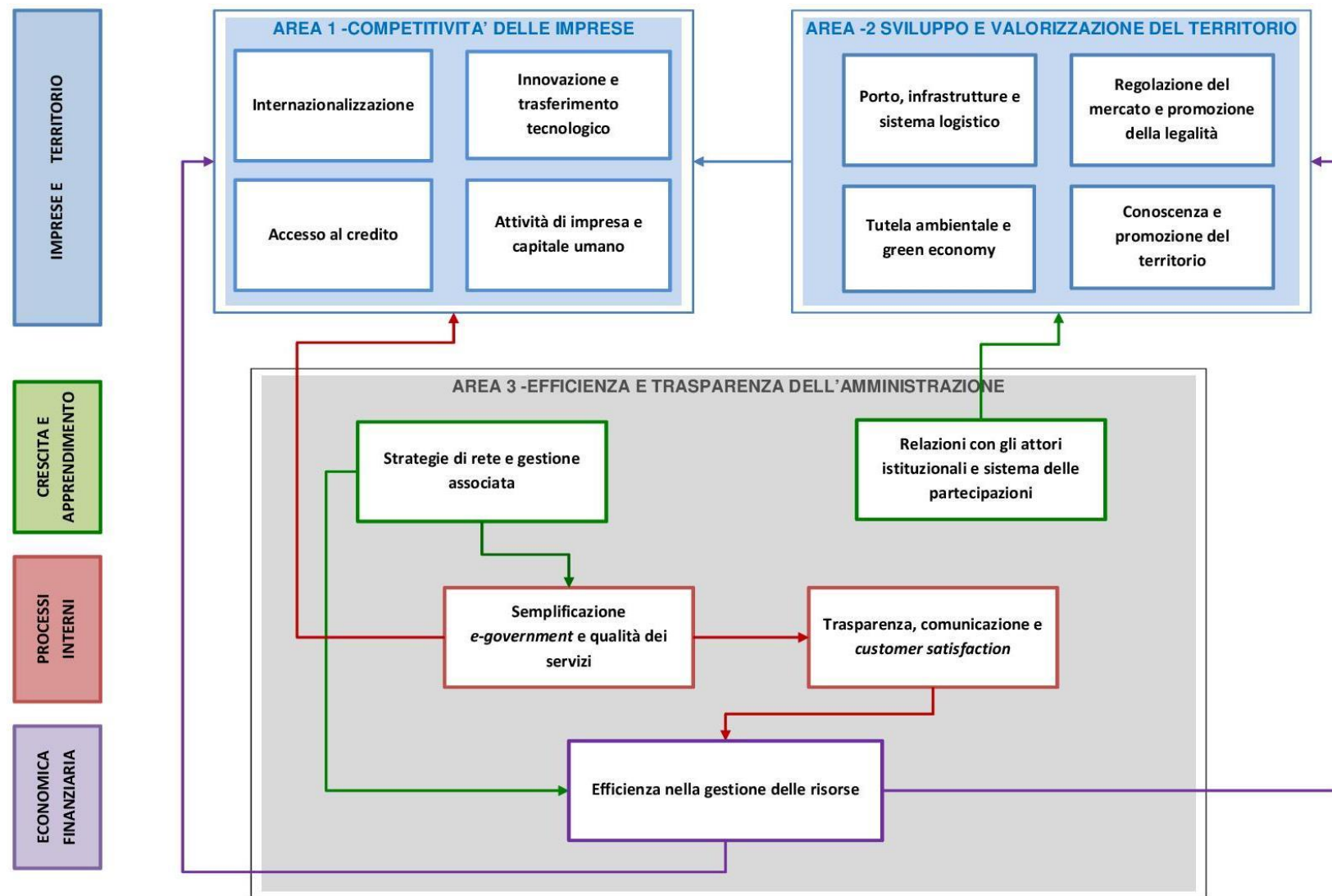
**3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse** – Conseguire alti livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi interni. Assicurare un corretto e trasparente funzionamento delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori nonché della gestione 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

#### **005 – Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo**

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 trasferite 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_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_21	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	Efficacia	%	Le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/ indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità



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

012 - Regolazione dei mercati**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_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, nullastata e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari, elenchi di imprese
C1.5_03	Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere 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
C2.4_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
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_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 del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	Efficacia n	La % delle imprese che hanno usufruito del servizio camerale di mediazione e conciliazione

**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**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**003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza**

CODICE	INDICATORE	TIPOLOGIA		COSA MISURA
B1.1_03	Costo unitario medio di gestione economica del personale	Efficienza	€	L'efficienza del trattamento economico del personale
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
B3.2_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
B1.1_03	Costo unitario medio di gestione economica del personale	Efficienza	€	L'efficienza del trattamento economico del personale
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



## 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

## 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:

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

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 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



### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

#### 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 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.

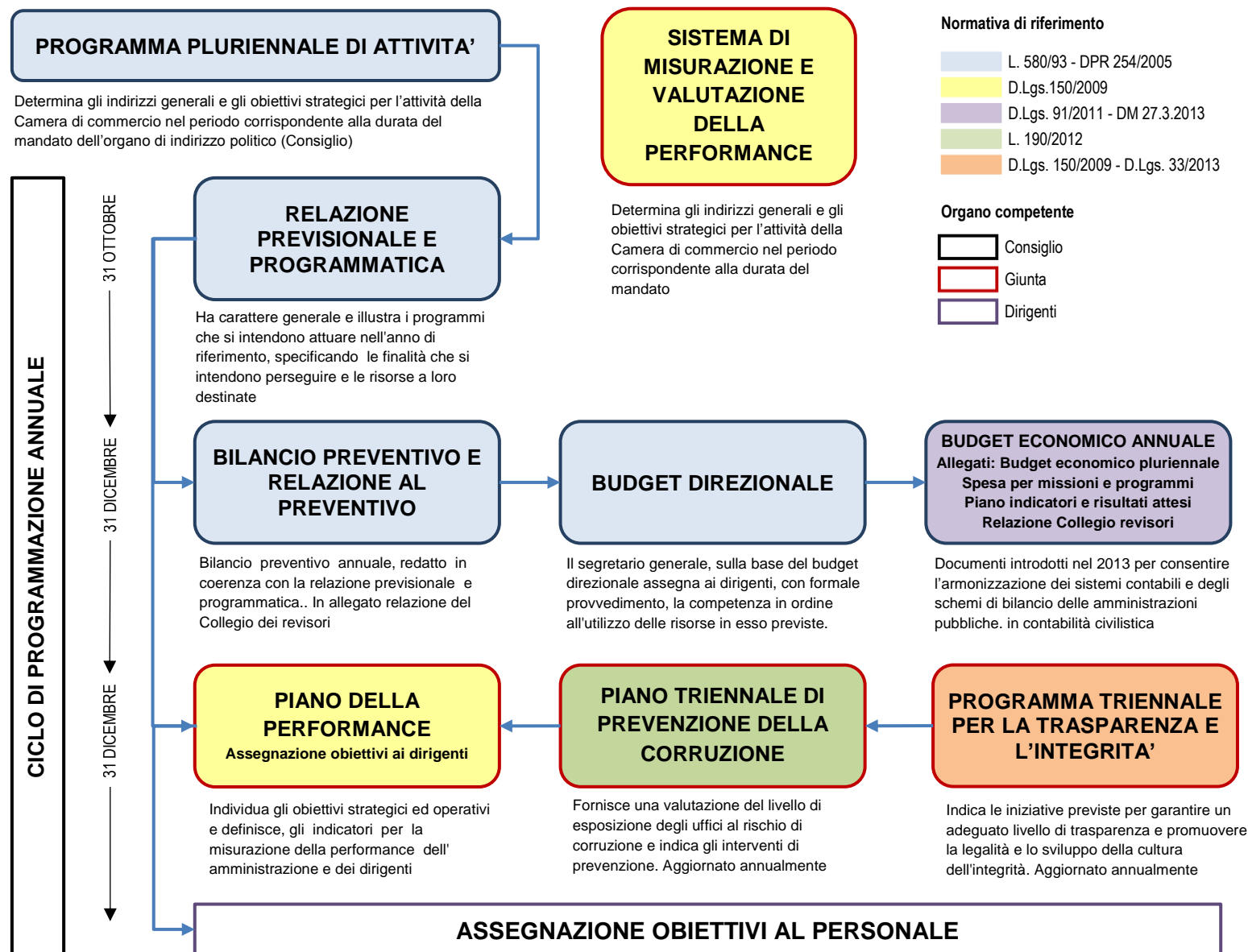
- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo. Come previsto dall'art 5 del D.P.R. n.254/2005. 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

	FASE	ATTIVITA'	SOGGETTO	PERIODO						
				SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	
<b>1. Presentazione del Piano</b>										
<b>2. La Camera di Commercio di Ravenna</b>										
2.1 Chi siamo	1	Avvio del processo di programmazione (riunioni interne – incontri S.T.S.)	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X						
2.2 Cosa facciamo	2	Analisi del contesto e ricognizione delle previsioni di spesa	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X	X					
2.3 Come operiamo										
<b>3. Identità</b>										
3.1 L'amministrazione in cifre	3	Coinvolgimento degli stakeholder per la condivisione degli obiettivi strategici	S.G. – Giunta – Commissioni consiliari		X					
3.2 Il territorio in cifre	4	Predisposizione (1) e adozione (2) della Relazione previsionale e programmatica	(1) S.G. – S.T.S. – Giunta (2) Consiglio		X					
3.3 Mandato istituzionale e missione										
3.4 Albero delle performance	6	Prima individuazione degli obiettivi e dei piani operativi	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Gruppo di lavoro Giunta			X				
<b>4. Analisi del contesto</b>										
4.1 Contesto esterno	7	Analisi costi correlati agli obiettivi strategici ed operativi	S.T.S.			X				
4.1 Contesto interno										
<b>5. Obiettivi strategici</b>										
5.1 Il modello teorico	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			
5.2 Le aree e gli obiettivi strategici	9	Assegnazione del Budget direzionale	S.G.				X			
5.3 La mappa strategica										
<b>6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>										
6.1 Misurazione della performance	10	Attestazione assolvimento degli obblighi per la trasparenza	O.I.V.				X			
6.2 Obiettivi del personale dirigente	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		
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento</b>										
7.1 Il processo di programmazione	12	Predisposizione (1) e adozione (2) della Piano della performance	(1) S.G. – S.T.S. (2) Giunta					X		
7.2 Azioni di miglioramento	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		
<b>Allegati</b>										
	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 B) Schema sintetico - 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 2017 (Approvata con delibera del Consiglio n. 22 del 5 dicembre 2016)
- Bilancio preventivo 2017 e relativi allegati (Approvato con delibera del Consiglio n. 23 del 51 dicembre 2016)

Allegato A	Schema Preventivo 2017
Allegato B	Relazione della Giunta
Allegato C	Iniziative promozionali 2017
Allegato D	Budget economico pluriennale
Allegato E	Budget economico annuale
Allegato F	Budget direzionale 2017
Allegato G - Entrate	Previsioni di entrata anno 2017
Allegato G - Uscite	Conto Preventivo in termini di cassa - Uscite anno 2017
Allegato H	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2017 - 2019
Allegato H2	Schema degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2017 - 2019
Allegato H3	Schede obiettivi strategici e operativi 2017
Allegato I1	Scheda1: programma triennale delle opere pubbliche 2017/2019
Allegato I2	Scheda2: programma triennale delle opere pubbliche 2017/2019
Allegato I3	Scheda3: programma triennale delle opere pubbliche 2017/2019
Allegato L	Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio Preventivo 2017
Allegato M	Preventivo economico anno 2017 Azienda Speciale Eurosportello
Allegato N - Relazione	Relazione illustrativa bilancio di previsione 2017 Azienda speciale Eurosportello
Allegato O - Programma	Programma attività 2017 Azienda Speciale Eurosportello
Allegato P	Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio di Previsione 2017 Azienda Speciale Eurosportello

### Allegati

Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

RIEPILOGO

Area strategica	Obiettivo strategico
Area 1 – Competitività delle imprese (1 Missione 016)	1.1 Internazionalizzazione
Area 1 – Competitività delle imprese (2 Missione 011)	1.2 Innovazione
	1.3 Accesso al credito
	1.4 Attività d'impresa e capitale umano
Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (1 Missione 011)	2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico
	2.2 Tutela ambientale e green economy
	2.4 Conoscenza e promozione del territorio
Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (2 Missione 012)	2.3 Regolazione del mercato e promozione dalla legalità
	3.1 Strategie di rete e gestione associata
Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione	3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni
	3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi
	3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction
	3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse

SCHEDE DI DETTAGLIO

Area 1 – Competitività delle imprese (1 Missione 016)	
Obiettivo strategico	1.1 Internazionalizzazione
Descrizione	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.



Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Internazionalizzazione			
<b>Risorse economiche 2017</b>	120.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi1101 Variazione export provinciale (Fonte: Istat)	$((\text{Esportazioni provinciali di merci (anno t)} - \text{Esportazioni provinciali di merci (anno t-1)}) / \text{Esportazioni provinciali di merci (anno t-1)}) * 100$			
Kpi1102 Variazione movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (Fonte: Autorità portuale)	$((\text{Movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (anno t)} - \text{Movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (anno t-1)}) / \text{Movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (anno t-1)}) * 100$			
<b>Area 1 – Competitività delle imprese (2 Missione 011)</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>1.2 Innovazione</b>			
<b>Descrizione</b>	Promuovere l'evoluzione di imprese, distretti e filiere, verso produzioni e processi a più elevato contenuto tecnologico e immateriale. 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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi1201 Percentuale start-up innovative (Fonte: R.I.)	Start up innovative / Totale società di capitale	0,78 %	0,84 %	0,90 %
Kpi1202 Percentuale assunzioni ICT (Fonte: Excelsior)	Assunzioni indirizzo di studio ICT, biologia e biotecnologia / Totale assunzioni			
Kpi1203 Percentuale imprese settore ICT (Fonte: R.I.)	Imprese registrate settore ICT / Totale imprese registrate			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>1.3 Accesso al credito</b>			
<b>Descrizione</b>	A seguito delle modifiche introdotte con il d.lgs.219/ 2016, la L.580/92 non prevede più esplicitamente tra le funzioni istituzionali			

Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

	delle Camere di commercio il supporto alle imprese per l'accesso al credito. Nel 2016 , inoltre, si sono esauriti gli obblighi per il sistema camerale relativi al finanziamento dei Confidi imposti dalla legge di stabilità del 2014. Saranno, pertanto, effettuate le opportune valutazioni in merito all'eventualità e alle modalità di intervento sul tema specifico del credito per le PMI.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Risorse economiche 2017</b>	500.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi1301 Variazione operatività dei Confidi nella provincia (Fonte: Confidi)	$((\text{Importi deliberati dai Confidi per aziende con sede in provincia (anno t)} - \text{Importi deliberati dai Confidi per aziende con sede in provincia (anno t-1)}) / \text{Importi deliberati dai Confidi per aziende con sede in provincia (anno t-1)}) * 100$			
Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (Fonte: Banca d'Italia)	$((\text{Impieghi del sistema bancario al settore imprese (anno t)} - \text{Impieghi del sistema bancario al settore imprese (anno t-1)}) / \text{Impieghi del sistema bancario al settore imprese (anno t-1)}) * 100$			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>1.4 Attività d'impresa e capitale umano</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Risorse economiche 2017</b>	511.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi1401 Tasso di iscrizione (Fonte: R.I.)	$\text{Iscrizioni al registro imprese (anno t)} / \text{Imprese registrate nel Registro imprese (anno t-1)}$			
Kpi1402 Quota di imprese giovanili (Fonte: R.I.)	$\text{Imprese giovanili} / \text{Imprese registrate}$			
Kpi1403 Percentuale di assunzioni di laureati e diplomati (Fonte: Indagine Excelsior)	$\text{Assunzioni di laureati e diplomati} / \text{Totale assunzioni}$			
Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile (Fonte: Istat)	$\text{Tasso di disoccupazione 15-24 anni}$			

Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (1 Missione 011)				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico</b>			
<b>Descrizione</b>	Collaborare con l’Autorità portuale ai fini della realizzazione degli interventi infrastrutturali necessari per consolidare e sviluppare ulteriormente la posizione acquisita dal porto di Ravenna nel trasporto marittimo internazionale e di cabotaggio. Sostenere politiche regionali in materia di trasporto e mobilità indirizzate ad un potenziamento dei collegamenti stradali e ferroviari. Promuovere lo sviluppo e l'utilizzo da parte delle imprese delle reti di telecomunicazione di nuova generazione (a banda larga e ultralarga).			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Risorse economiche 2017</b>	45.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi2101 Variazione movimentazione merci portuale (Fonte: Autorità portuale)	$((\text{Totale merci sbarcate e imbarcate nel porto di Ravenna (anno t)} - \text{Totale merci sbarcate e imbarcate nel porto di Ravenna (anno t-1)}) / \text{Totale merci sbarcate e imbarcate nel porto di Ravenna (anno t-1)}) * 100$			
Kpi2102 Variazione addetti al settore logistica-trasporti (Fonte: R.I.)	$((\text{Addetti alla sezione H - ATECO 2007 in provincia al 31.12 (anno t)} - \text{Addetti alla sezione H - ATECO 2007 in provincia al 31.12 (anno t-1)}) / \text{Addetti alla sezione H - ATECO 2007 in provincia al 31.12 (anno t-1)}) * 100$			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>2.2 Tutela ambientale e green economy</b>			
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Risorse economiche 2017</b>	12.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi 2201 Variazione numero aziende certificate EMAS	Numero aziende certificate EMAS in provincia (anno t) - Numero aziende certificate EMAS in provincia (anno t-1)			

Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivo strategico		2.4 Conoscenza e promozione del territorio			
<b>Descrizione</b>	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.				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione				
<b>Risorse economiche 2017</b>	521.275,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	
Kpi 2401 Variazione presenze turistiche (Fonte: Regione E.R.)	$((\text{Presenze turistiche in provincia (anno t)} - \text{Presenze turistiche in provincia (anno t-1)}) / \text{Presenze turistiche in provincia (anno t-1)}) * 100$				
Kpi 2402 Indice di attrattività Unità locali (Fonte: R.I.)	Percentuale Unità locali con sede fuori provincia sul totale (anno t) - Percentuale Unità locali con sede fuori provincia sul totale (anno t-1)				
<b>Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (2 Missione 012)</b>					
Obiettivo strategico		2.3 Regolazione del mercato e promozione dalla legalità			
<b>Descrizione</b>	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 prevenzione e collaborazione con le Forze dell'ordine presenti sul territorio per la tutela della legalità, il contrasto all'abusivismo commerciale e la prevenzione di infiltrazioni da parte di organizzazioni criminali.				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Vigilanza				
<b>Risorse economiche 2017</b>	5.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	
Kpi2301 Numero imprese oggetto di ispezione in attività ispettive, di controllo e di	Numero imprese oggetto di ispezione in attività ispettive, di controllo e di vigilanza				

Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

vigilanza				
Kpi2302 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate (Fonte: CCIAA)	Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate			
<b>Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>3.1 Strategie di rete e gestione associata</b>			
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	002 - Indirizzo politico			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi3101 Numero funzioni/servizi gestiti in forma associata (Fonte: CCIAA)	Numero di funzioni/servizi gestiti in forma associata			
<b>Obiettivo strategico 3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni</b>				
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	002 - Indirizzo politico			
<b>Risorse economiche 2017</b>	31.725,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Kpi3201 Numero protocolli, accordi quadro, convenzioni con soggetti istituzionali (Fonte: CCIAA)	Numero protocolli accordi quadro convenzioni attivi			

## Piano della performance - Ravenna 2017

## 4. OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivo strategico		3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi		
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche			
<b>Risorse economiche 2017</b>	5.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Kpi3301 Percentuale procedure informatizzate (Fonte: CCIAA)	Numero procedure informatizzate / Numero totale procedure			
Obiettivo strategico		3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction		
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche			
Indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Kpi3401 Valutazione del sito web camerale (Fonte: Bussola della Trasparenza - Ministero P.A.)	Valutazione del sito web camerale "Bussola della trasparenza" (verifica dei contenuti)			
Kpi3402 Grado di soddisfazione sul funzionamento generale dell'Ente - imprese (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	Risposte con giudizio positivo (modalità almeno "abbastanza soddisfatto") - Gruppo imprese / Totale risposte - Gruppo imprese	>= 85,00 %		
Kpi3403 Grado di soddisfazione	Risposte con giudizio positivo (modalità almeno "abbastanza soddisfatto") - Gruppo	>= 85,00 %		



Piano della performance - Ravenna 2017

4. OBIETTIVI STRATEGICI

sul funzionamento generale dell'Ente - stakeholder (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	stakeholder / Totale risposte - Gruppo stakeholder			
<b>Obiettivo strategico 3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse</b>				
<b>Descrizione</b>	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			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva	IntEcNew-Inv_Fin / N_ImprAtt_Tot	>= 40,00 €		

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

RIEPILOGO

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>Area 1 – Competitività delle imprese (1 Missione 016)</b>	1.1 Internazionalizzazione	1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione
		1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese - Camera di commercio
		1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network - Eurosportello
<b>Area 1 – Competitività delle imprese (2 Missione 011)</b>	1.2 Innovazione	1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità - Eurosportello
	1.3 Accesso al credito	1.3.1 Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla legge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi
		1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità
	1.4 Attività d'impresa e capitale umano	1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-impresе e orientamento al lavoro
<b>Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (1 Missione 011)</b>	2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga
	2.2 Tutela ambientale e green economy	2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile
		2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica
	2.4 Conoscenza e promozione del territorio	2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica		
<b>Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio (2 Missione 012)</b>	2.3 Regolazione del mercato e promozione dalla legalità	2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato
		2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti
		2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale
		2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento
<b>Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione</b>	3.1 Strategie di rete e gestione associata	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali
		3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema
3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa
	3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi
	3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità
3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance
	3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione
	3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media
	3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale - Eurosportello
3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse	3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento
	3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa - Camera di commercio
	3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa - Eurosportello
	3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale
	3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza
	3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti
	3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale

SCHEDE DI DETTAGLIO

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

1.1 Internazionalizzazione		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione</b>	
<b>Risorse economiche 2017</b>	437.800,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1111 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 1111	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese - Camera di commercio</b>	
<b>Risorse economiche 2017</b>	120.000,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1121 Adozione nuovo regolamento per la concessione di contributi per la partecipazione fiere all'estero	Adozione nuovo regolamento per la concessione di contributi per la partecipazione fiere all'estero entro il 31.12	>= 100,00 %
Kpi1122 Numero imprese coinvolte bando fiere	Numero imprese coinvolte bando fiere	>= 40,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network - Eurosportello</b>	
<b>Risorse economiche 2017</b>	20.000,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1131 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 1131	100,00 %
1.2 Innovazione		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità - Eurosportello</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1211 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 1211	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

1.3 Accesso al credito		
<b>Obiettivo operativo</b>	1.3.1 Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla dlegge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	
<b>Risorse economiche 2017</b>	500.000,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1311 Definizione ruolo CCIAA e nuove modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI (possibile revisione in funzione dei conten	Definizione ruolo CCIAA e nuove modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI (possibile revisione in funzione dei contenuti dei	100,00 %
1.4 Attività d'impresa e capitale umano		
<b>Obiettivo operativo</b>	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	
<b>Risorse economiche 2017</b>	301.000,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi1411 Realizzazione indagine customer satisfaction su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	Realizzazione indagine customer satisfaction su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	100,00 %
Kpi1412 Numero iniziative e progetti a favore dell'autoimprenditorialità anche in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali	Numero iniziative e progetti a favore dell'autoimprenditorialità anche in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e/o Uni	>= 2,00 N.
Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa	Numero imprese coinvolte bando crea impresa	>= 60,00 N.
Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	100,00 %
Kpi1415 Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumen	Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumenti digit	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo		1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-impres e orientamento al lavoro
Risorse economiche 2017		210.000,00 Euro
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi1421 Numero progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	Numero progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	>= 2,00 N.
Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative su alternanza scuola lavoro - orientamento	Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative su alternanza scuola lavoro - orientamento	>= 60,00 N.
Kpi1423 Numero imprese iscritte al RNASL	Numero imprese iscritte al RNASL al 31/12	>= 50,00 N.
Kpi1424 Numero azioni di promozione e di sviluppo al fine di ampliare i soggetti iscritti al Registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro entro l'a.s.	Numero azioni di promozione e di sviluppo al fine di ampliare i soggetti iscritti al Registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro entro l'a.s. 2017-201	>= 2,00 N.
<b>2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico</b>		
Obiettivo operativo		2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga
Risorse economiche 2017		45.000,00 Euro
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2121 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga	Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12	100,00 %
Kpi2122 Numero imprese coinvolte bando banda larga	Numero imprese coinvolte bando banda larga	>= 10,00 N.
<b>2.2 Tutela ambientale e green economy</b>		
Obiettivo operativo		2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile
Risorse economiche 2017		12.000,00 Euro
Indicatore	Algoritmo	Target 2017



Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

Kpi2211 Numero seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerali	Numero seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerali entro il 30.06	>= 1,00 N.
Kpi2212 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali	Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi2221 Mantenimento certificazione Emas: verifica ispettiva con esito positivo	Mantenimento certificazione Emas: verifica ispettiva con esito positivo	100,00 %
<b>2.4 Conoscenza e promozione del territorio</b>		
<b>Obiettivo operativo</b> 2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali		
<b>Risorse economiche 2017</b>	521.275,00 Euro	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi2411 Aggiornamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio (modifiche D.Lgs. n. 219/2016)	Aggiornamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio (modifiche D.Lgs. n. 219/2016)	100,00 %
Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio anche in collaborazione con le associazioni di categor	Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio anche in collaborazione con le associazioni di categoria e/o a	>= 2,00 %
Kpi2413 Numero iniziative di valorizzazione della responsabilità sociale di impresa anche in collaborazione e/o adesione alle strategie della Regione	Numero iniziative di valorizzazione della responsabilità sociale di impresa anche in collaborazione e/o adesione alle strategie della Regione Emilia R	>= 1,00 N.
Kpi2414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica		

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	100,00 %
Kpi2432 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali annuali e periodiche per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statisti	Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali annuali e periodiche per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazio	100,00 %
Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	>= 4,00 N.
<b>2.3 Regolazione del mercato e promozione dalla legalità</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato</b>	
<b>Risorse economiche 2017</b>	5.000,00 Euro	
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2311 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: livello soddisfazione del cliente	Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: livello soddisfazione del cliente	>= 70,00 %
Kpi2312 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: invio delle comunicazione e dati al Ministero e ad Unioncamere al fine del mantenimento dell'iscrizio	Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: invio delle comunicazione e dati al Ministero e ad Unioncamere al fine del mantenimento dell'iscrizione nell'	100,00 %
Kpi2313 Attivazione di azioni per il mantenimento del servizio di arbitrato anche in convenzione con altri enti pubblici o privati	Attivazione di azioni per il mantenimento del servizio di arbitrato anche in convenzione con altri enti pubblici o privati	100,00 %
<b>2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti</b>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2321 Direttive etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile, etichettatura prodotti tessili - numero visite ispettive ad imprese dei se	Direttive etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile, etichettatura prodotti tessili - numero visite ispettive ad imprese dei settori, c	>= 3,00 N.
Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di	Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva	>= 10,00

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

visita ispettiva		N.
Kpi2323 Partecipazione percorso formativo per l'approfondimento delle normative dei settori e delle procedure da adottare in sede di ispezione	Partecipazione percorso formativo per l'approfondimento delle normative dei settori e delle procedure da adottare in sede di ispezione	100,00 %

**Obiettivo operativo** 2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2331 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore orafo	Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore orafo	>= 8,00 N.
Kpi2332 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore confezionati	Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore confezionati	>= 3,00 N.
Kpoi2333 Percentuale centri tecnici presenti nel territorio controllati	Percentuale centri tecnici presenti nel territorio controllati	>= 60,00 %

**Obiettivo operativo** 2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi2341 Mantenimento dell'iscrizione dell'Organismo per la composizione della crisi da sovraindebitamento presso il Ministero di Giustizia (Svolgiment	Kpi2341 Mantenimento dell'iscrizione dell'Organismo per la composizione della crisi da sovraindebitamento presso il Ministero di Giustizia (Svolgiment	100,00 %

**3.1 Strategie di rete e gestione associata**

**Obiettivo operativo** 3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3111 Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara	Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara	100,00 %
Kpi3112 Realizzazione di azioni integrative e di continuo	Realizzazione di azioni integrative e di continuo aggiornamento della Guida	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

aggiornamento della Guida Nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strument	Nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strumento di rice	
Kpi3113 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economicaNuova misura	100,00 %

**Obiettivo operativo** 3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3121 Avvio funzioni amministrative di verifica e controllo della sussistenza dei requisiti artigiani in sede di istruttoria delle pratiche Comunica	Avvio funzioni amministrative di verifica e controllo della sussistenza dei requisiti artigiani in sede di istruttoria delle pratiche Comunica, di con	100,00 %
Kpi3122 Avvio di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale	Avvio di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale	100,00 %

**3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni**

**Obiettivo operativo** 3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema

**Risorse economiche 2017** 31.725,00 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3211 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	>= 4,00 N.
Kpi3212 Partecipazione a incontri/riunioni di sistema camerale Unioncamere nazionale e regionale e network	Partecipazione a incontri/riunioni di sistema camerale Unioncamere nazionale e regionale e network	>= 4,00 N.
3213 Ricognizione partecipazioni di cui al Testo unico partecipate D. Lgs. 175/2016 effettuata entro i termini di Legge	Ricognizione partecipazioni di cui al Testo unico partecipate D. Lgs. 175/2016 effettuata entro i termini di Legge	100,00 %
Kpi3214 Realizzazione di azioni di sviluppo del fascicolo telematico d'impresa con avvio di azioni di coordinamento e di ampliamento del collegamento	Realizzazione di azioni di sviluppo del fascicolo telematico d'impresa con avvio di azioni di coordinamento e di ampliamento del collegamento informa	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi		
Obiettivo operativo	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	
Risorse economiche 2017	5.000,00 Euro	
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3311 Numero incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	Kpi3311 Numero incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	4,00 N.
Kpi3312 Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	>= 4,00 N.
Kpi3313 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti leg	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati	>= 28,00 %
Kpi3314 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggett	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legitt	>= 28,00 %
Kpi3315 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze e	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse da	>= 50,00 %
Kpi3316 Prosecuzione delle attività relative alla concreta applicazione della Direttiva Servizi in relazione alle attività di Agente di commercio.	Prosecuzione delle attività relative alla concreta applicazione della Direttiva Servizi in relazione alle attività di Agente di commercio	100,00 %
Kpi3317 Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza amm	Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza	>= 2,00 N.
Obiettivo operativo	3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3321 Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale	Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale entro il 31.12	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente	Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente	100,00 %
Kpi3323 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	>= 60,00 %
Kpi3324 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	>= 14,00 N.
Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg.	Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	>= 40,00 %
Kpi3326 Azioni innovative per procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10gg	Azioni innovative per procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg	>= 50,00 N.
Kpi3327 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	>= 60,00 %

**Obiettivo operativo 3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità**

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3331 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	100,00 %
Kpi3332 Revisione procedure per gli uffici certificati	Revisione procedure per gli uffici certificati	100,00 %
Kpi3333 Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	100,00 %

**3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction**

**Obiettivo operativo 3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance**

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3411 Adozione del Piano della performance entro il 31/01, in	Adozione del Piano della performance entro il 31/01, in raccordo con il ciclo di	100,00 %



Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

raccordo con il ciclo di programmazione e pianificazione strategica e di bilancio	programmazione e pianificazione strategica e di bilancio	
Kpi3412 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06	Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06	100,00 %
Kpi3413 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09	Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09	100,00 %
<b>Obiettivo operativo 3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3421 Pubblicazione dati nelle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente: bussola della trasparenza	Pubblicazione dati nelle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente: bussola della trasparenza	>= 95,00 %
Kpi3422 Aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza: approvazione documento entro il 31.01	Aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza: approvazione documento entro il 31.01	100,00 %
Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12	Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12	100,00 %
Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro i termini di Legge	Redazione della relazione al piano anticorruzione entro i termini di Legge	100,00 %
Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	100,00 %
<b>Obiettivo operativo 3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3431 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	100,00 %
Kpi3432 Pubblicazione online rivista camerale Systema e rivisitazione formato della Newsletter	Pubblicazione online rivista camerale Systema e rivisitazione formato della Newsletter	100,00 %
<b>Obiettivo operativo 3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale - Eurosportello</b>		

## Piano della performance - Ravenna 2017

## 5. OBIETTIVI OPERATIVI

Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Kpi3441 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 3441	100,00 %
<b>3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse</b>		
<b>Obiettivo operativo 3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento</b>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva	IntEcNew-Inv_Fin / N_ImprAtt_Tot	>= 40,00 €
Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	BilCons_IE_Deb / BilPrev_IE	>= 80,00 %
Kpi3511 Variazione oneri di funzionamento	Oneri di funzionamento anno t - Oneri di funzionamento anno t -1	<=0
Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento	Oneri funzionamento / Oneri correnti	<= 30,00 %
Kpi3513 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità entro il 31/12	Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità entro il 31/12	100,00 %
<b>Obiettivo operativo 3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa - Camera di commercio</b>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2017
Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	N_B3.2_FattPass_30gg / N_B3.2_FattPass	>= 75,00 %
Efficienza di Struttura	OnCorr_FIAOnCorr_FIB / BilCons_OneriCorr_ConIE	<= 60,00 %
Kpi3521 Progetto di adeguamento del cablaggio strutturato della sede principale: procedura di appalto ed esecuzione dei lavori	Progetto di adeguamento del cablaggio strutturato della sede principale: procedura di appalto ed esecuzione dei lavori entro il 31.12.2017	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

entro il 31.12.3017		
Kpi3522 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	>= 1,00 N.
Kpi3523 Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	100,00 %
Kpi3524 Garantire il rispetto delle scadenze e degli adempimenti fiscali e contabili nei termini di Legge	Garantire il rispetto delle scadenze e degli adempimenti fiscali e contabili nei termini di Legge	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa - Eurosportello		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3531 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 3531	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3541 Indicatore Eurosportello	Indicatore Eurosportello 3541	100,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3551 Livelli di conseguimento obiettivi area di competenza	Livelli di conseguimento obiettivi area di competenza	>= 90,00 %
<b>Obiettivo operativo</b> 3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Kpi3561 Realizzazione progetti art. 15 co. 5 CCNL 1999 come	Realizzazione progetti art. 15 co. 5 CCNL 1999 come individuati da delibera di	100,00 %

Piano della performance - Ravenna 2017

5. OBIETTIVI OPERATIVI

individuati da delibera di Giunta	Giunta	
<b>Obiettivo operativo</b>		
<b>3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2017</b>
Indice di Liquidità immediata	Liq_Imm / PassCorr	>= 180,00 %
Margine di Struttura finanziaria	AttCircPassBre / PassBre	>= 200,00 %
Indice di struttura primario	PatrNetto / Immob	>= 110,00 %



**OBIETTIVI OPERATIVI**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET
A1 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	1.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE	1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione	€ 437.800,00	G.Casadei Monti	15	Kpi1111 Indicatore Eurosportello	Target SIDI Eurosportello
		1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	€ 120.000,00	M.C. Venturelli	1	Kpi1121 Adozione nuovo regolamento per la concessione di contributi per la partecipazione fiere all'estero entro l'anno	Si (= 100)
						Kpi1122 Numero imprese coinvolte bando fiere	>=40
	1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	€ 20.000,00	G. Casadei Monti	15	Kpi1131 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	Target SIDI Eurosportello	
	1.2 INNOVAZIONE	1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	€ 0,00	G. Casadei Monti	15	Kpi1211 Indicatore Eurosportello	Target SIDI Eurosportello
	1.3 ACCESSO AL CREDITO	1.3.1 Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla dlegge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	€ 500.000,00	M.C. Venturelli	5	Kpi1311 Definizione ruolo CCIAA e nuove modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI (possibile revisione in funzione dei contenuti dei decreti attuativi della riforma ex L. 150/2016)	Si (= 100)
	1.4 ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	€ 301.000,00	M.C. Venturelli	4	Kpi1411 Realizzazione indagine <i>customer satisfaction</i> su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	Si (= 100)
						Kpi1412 Realizzazione iniziative e progetti a favore dell'autoimprenditorialità anche in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e/o Unioncamere Nazionale	>=2
						Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa	>=60
						Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	Si (= 100)
						Kpi1415 Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumenti digitali e telematici utilizzabili nel mondo imprenditoriale entro il 31.12	Si (= 100)



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET
		1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	€ 210.000,00	M.C.Venturelli	5	Kpi1421 Realizzazione progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	>= 2
						Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative su alternanza scuola lavoro - orientamento	>=60
						Kpi1423 Numero imprese iscritte al RNASL al 31/12	>=50
						Kpi1424 Realizzazione di azioni di promozione e di sviluppo al fine di ampliare i soggetti iscritti al Registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro entro l'a.s. 2017-2018	>=2
A2 – SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	2.1 PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	€ 45.000,00 (da fondo spese future)	M.C. Venturelli	1	Kpi2121 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12	Si (= 100)
						Kpi2122 Numero imprese coinvolte bando banda larga	>=10
	2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	€ 12.000,00	M.C. Venturelli	1	Kpi2211 Seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerali entro 30.06	>=1
						Kpi2212 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06	Si (= 100)
						Kpi2221 Mantenimento certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	€ 0,00
	2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ	2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato	€ 5.000,00	M.C. Venturelli	5	Kpi2311 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: livello soddisfazione del cliente	>=70%
						Kpi2312 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: invio delle comunicazione e dati al Ministero e ad Unioncamere al fine del mantenimento dell'iscrizione nell'apposito Registro utilizzando lo strumento telematico – informatico quando esistente e attivo	Si (= 100)
						Kpi2313 Attivazione di azioni per il mantenimento del servizio di arbitrato anche in convenzione con altri enti pubblici o privati : Si/no	Si (= 100)



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET	
		2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi2321 Direttive etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile, etichettatura prodotti tessili - numero visite ispettive ad imprese dei settori, con riferimento alle lavastoviglie ad uso domestico e ai prodotti tessili	>= 3	
						Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva	>= 10	
						Kpi2323 Partecipazione percorso formativo per l'approfondimento delle normative dei settori e delle procedure da adottare in sede di ispezione	Si (= 100)	
		2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi2331 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore orafa	>= 8	
						Kpi2332 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore preconfezionati	>= 3	
						Kpi2333 Controllo sui centri tecnici presenti nel territorio	>= 60%	
		2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi2341 Mantenimento dell'iscrizione dell'Organismo per la composizione della crisi da sovraindebitamento presso il Ministero di Giustizia (Svolgimento di tutte le attività necessarie e le relative comunicazioni necessarie)	Si (= 100)	
		2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	€ 521.275,00	M.C. Venturelli	5	Kpi2411 Aggiornamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio (D.Lgs. n. 219/2016)	Si (= 100)
							Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio anche in collaborazione con le associazioni di categoria e/o altri enti	>=2
							Kpi2413 Iniziative di valorizzazione della responsabilità sociale di impresa anche in collaborazione e/o adesione alle strategie della Regione Emilia Romagna e/o di Unioncamere	>=1
Kpi2414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	Si (= 100)							





AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET
		2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	Si (= 100)
						Kpi2432 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali annuali e periodiche per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazionale	Si (= 100)
						Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	>=4
A3 - EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE	3.1 - STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	€ 0,00	M.C. Venturelli	5	Kpi3111 Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara	Si (= 100)
						Kpi3112 Realizzazione di azioni integrative e di continuo aggiornamento della Guida Nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strumento di ricerca e di accesso alla guida nazionale (Widget) al 31.12	Si (= 100)
						Kpi3113 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	Si (= 100)
		3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	€ 0,00	M.C. Venturelli	4	Kpi3121 Avvio funzioni amministrative di verifica e controllo della sussistenza dei requisiti artigiani in sede di istruttoria delle pratiche Comunica, di controllo ex post, di accesso ad altre banche dati pubbliche e di richiesta da parte di altre pubbliche amministrazioni precedenti.	Si (= 100)
						Kpi3122 Avvio di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale	Si (= 100)
3.2 - RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI	3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	€ 31.725,00	M.C. Venturelli	8	Kpi3211 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	>= 4	
					Kpi3212 Partecipazione a incontri/riunioni di sistema camerale Unioncamere nazionale e regionale e network	>=4	



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET
						Kpi3213 Ricognizione partecipazioni di cui al Testo unico partecipate D. Lgs. 175/2016 effettuata entro i termini di Legge	Si (= 100)
						Kpi3214 Realizzazione di azioni di sviluppo del fascicolo telematico d'impresa con avvio di azioni di coordinamento e di ampliamento del collegamento informatico tra Suap Comunali e RI entro il 31.12	Si (= 100)
	3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	€ 5.000,00	M.C. Venturelli	10	Kpi3311 Numero incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	>= 4
Kpi3312 Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale						>= 4	
Kpi3313 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati						>= 28%	
Kpi3314 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legittimati a riceverle						>= 28%	
Kpi3315 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse dall'ufficio						>= 50%	
Kpi3316 Prosecuzione delle attività relative alla concreta applicazione della Direttiva Servizi in relazione alle attività di Agente di commercio.						Si (= 100)	
Kpi3317 Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza amministrativa.						>= 2	
		3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	€ 0,00	M.C. Venturelli	5	Kpi3321 Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale entro il 31.12	Si (= 100)
Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente						Si (= 100)	
Kpi3323 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.						>= 60%	



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET	
						Kpi3324 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	>= 14 m.	
						Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	>= 40%	
						Kpi3326 Azioni innovative per l'ottimizzazione di procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni	>=50%	
						Kpi3327 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	>=60%	
		3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	€ 0,00	M.C. Venturelli	4	Kpi3331 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	Si (= 100)	
						Kpi3332 Revisione procedure per gli uffici certificati	Si (= 100)	
						Kpi3333 Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	Si (= 100)	
		3.4 – TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E CUSTOMER SATISFACTION	3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi3411 Adozione del Piano della performance entro il 31/01, in raccordo con il ciclo di programmazione e pianificazione strategica e di bilancio	Si (= 100)
							Kpi3412 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06	Si (= 100)
							Kpi3413 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09	Si (= 100)
3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	€ 0,00		M.C. Venturelli	3	Kpi3421 Pubblicazione dati nelle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente: bussola della trasparenza	>95%		
					Kpi3422 Aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza: approvazione documento entro il 31.01	Si (= 100)		
					Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12	Si (= 100)		



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET	
						Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro i termini di Legge	Si (= 100)	
						Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	Si (= 100)	
		3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	€ 0,00	M.C. Venturelli G. Casadei Monti	2 10	Kpi3431 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	Si (= 100)	
						Kpi3432 Pubblicazione online rivista camerale Systema e visita formato della Newsletter	Si (= 100)	
		3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale	€ 0,00	G.Casadei Monti	15	Kpi3441 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	Target SIDI Eurosportello	
	3.5 – EFFICIENZA NELL'USO E NELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE	3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento		€ 0,00	M.C. Venturelli	5	Kpi3511 Variazione oneri di funzionamento: Oneri di funzionamento anno t - Oneri di funzionamento anno t-1	<=0
							A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziare per interventi economici compresi accantonamenti	>= 80%
							EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	>=€ 40
							Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento: oneri funzionamento/oneri correnti	<=30%
							Kpi3513 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità entro il 31/12	Si (= 100)
		3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	€ 0,00	M.C. Venturelli	3	Kpi3521 Progetto di adeguamento del cablaggio strutturato della sede principale: procedura di appalto ed esecuzione dei lavori entro il 31.12.2017	Si (= 100)	
						B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	>= 75%	
				Kpi3522 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	>= 1			
				Kpi3523 Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	Si (= 100)			



AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI	RESPONSABILE	PESO (%)	INDICATORI	TARGET
						Kpi3524 Garantire il rispetto delle scadenze e degli adempimenti fiscali e contabili nei termini di Legge	Si (= 100)
						EC9 Efficienza di struttura	<=60
		3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	€ 0,00	G.Casadei Monti	15	Kpi3531 Indicatore Eurosportello	Target SIDI Eurosportello
		3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale	€ 0,00	G.Casadei Monti	15	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	Target SIDI Eurosportello
		3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza	€ 0,00	M.C. Venturelli	2	Kpi3551 Livelli di conseguimento obiettivi area di competenza	>= 90%
		3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti	€ 0,00	M.C. Venturelli	2	Kpi3561 Realizzazione progetti art. 15 co. 5 CCNL 1999 come individuati da delibera di Giunta	Si (= 100)
		3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale				EC1 Margine di struttura finanziaria a breve	>= 200
						EC5.1 Margine di struttura primario	>=110
						EC02.1 Indice di liquidità immediata	>=180