



**Camera di Commercio
Ravenna**



PIANO DELLA PERFORMANCE

2018 – 2020

Gennaio 2018



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'allocatione 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 | Ruolo | Settore |
|----------------------------|---------------------|-------------------|
| GIGANTE Natalino | Presidente | Artigianato |
| GUBERTI Giorgio | Vice Presid. | Commercio |
| BACCHILEGA Emanuela | Consigliere | Artigianato |
| BATTISTINI Patrizia | Consigliere | Commercio |
| BRUSI Cesare | Consigliere | Turismo |
| CAMANZI Enzo Romeo | Consigliere | Consumatori |
| CAPELLI Gabriella | Consigliere | Commercio |
| CAROLI Riccardo | Consigliere | Trasporti e sped. |
| COLLINELLI Miriam | Consigliere | Servizi alle imp. |
| CURTI Alessandro | Consigliere | Industria |
| GASPERONI Maurizio | Componente | Trasporti e sped. |
| LEOTTI GHIGI Mario | Consigliere | Liberi profess. |
| LUCETTA Walter | Consigliere | Agricoltura |
| MARETTI Pietro | Consigliere | Servizi alle imp. |
| MASSAROLI Danila | Consigliere | Agricoltura |
| MELANDRI Giacomo | Consigliere | Commercio. |
| MISEROCCHI Edo | Consigliere | Credito e assic. |
| MISIROCCHI Danilo | Consigliere | Agricoltura |
| MORELLI Monica | Consigliere | Industria |
| NERI Riberto | Consigliere | Org.. sindacali |
| PANEBARCO Marianna | Consigliere | Artigianato |
| PAZZI Andrea | Consigliere | Servizi alle imp. |
| PIAZZA Antonello | Consigliere | Artigianato |
| PUCCI Stefano | Consigliere | Industria |
| RICCI Claudia | Consigliere | Industria |
| RONCUZZI Chiara | Consigliere | Servizi alle imp. |
| RUSTIGNOLI Maurizio | Consigliere | Turismo |
| SOLAROLI Valeriano | Consigliere | Cooperative |

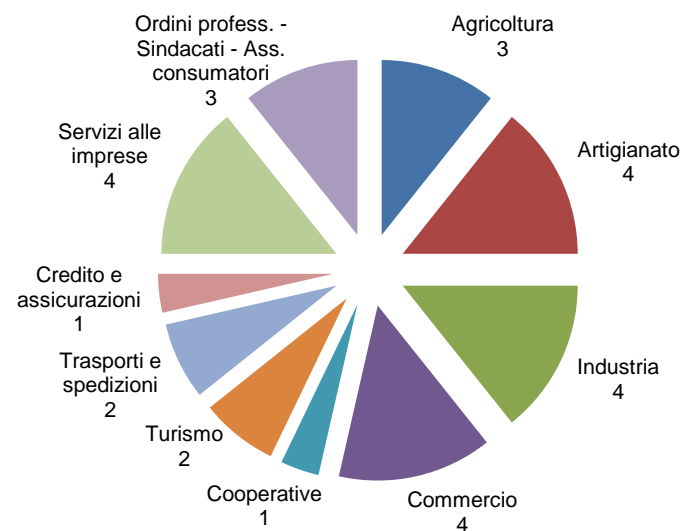
Il Consiglio ha competenze generali di indirizzo, di programmazione e di verifica delle attività svolte dall'amministrazione camerale.

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 Maurizio | Trasporti e spedizioni |
| MELANDRI Giacomo | Commercio |
| 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 31 dicembre 2016 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.

Il mandato ha una durata di 4 anni dalla data di adozione della delibera di nomina. L'attuale è collegio è in carica dal 13 luglio 2015.

**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

AllegatiL'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

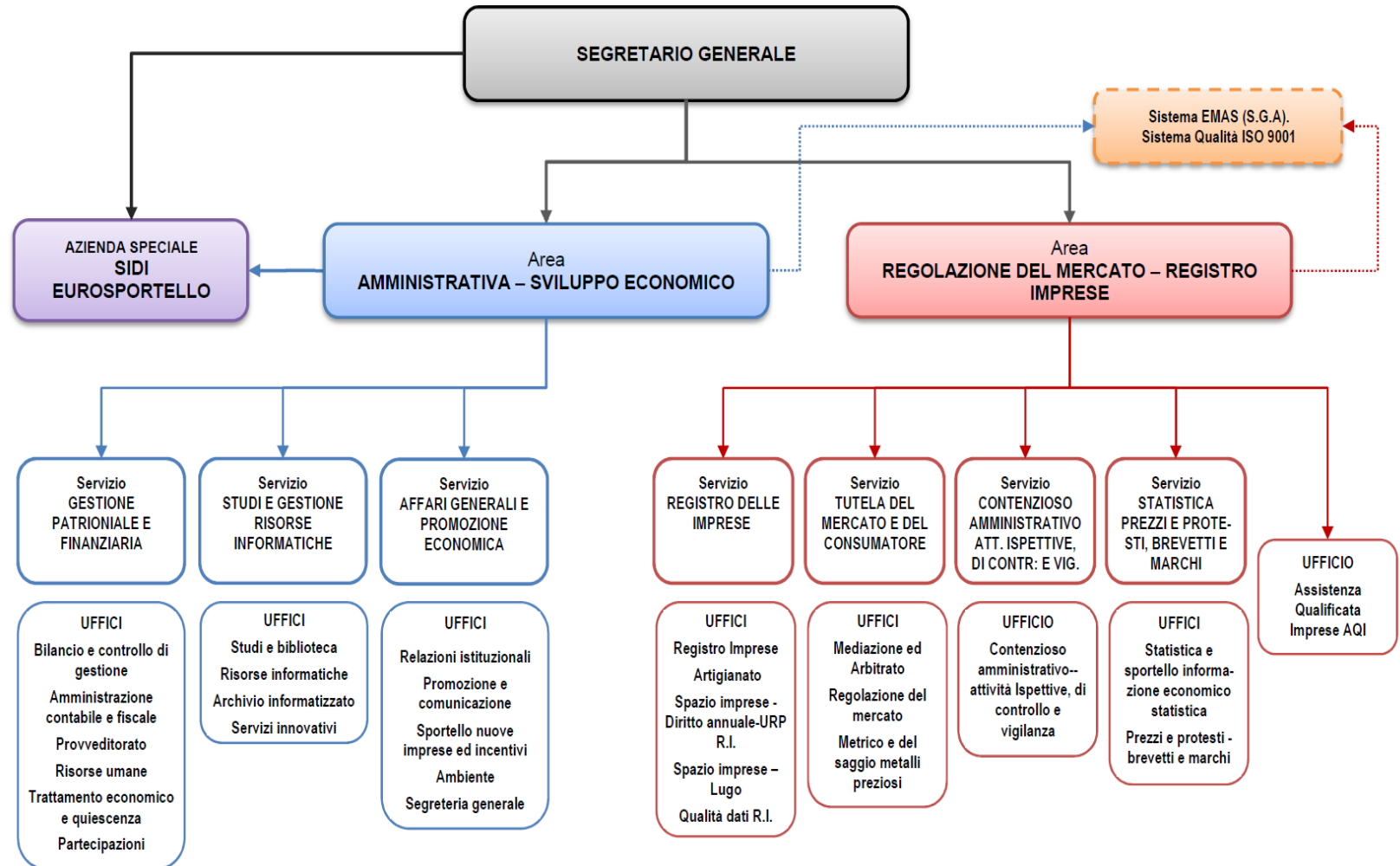
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 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 (elencazione non esaustiva):

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



La nuova mappa dei servizi

A seguito del Decreto di riforma e del successivo Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere e recepito dal MiSE si è reso necessario definire in forma «partecipata» il nuovo «catalogo» di servizi e ambiti d'intervento camerali individuando servizi/attività da garantire su tutto il territorio nazionale, e i restanti servizi/attività la cui erogazione deriva dalle strategie della singola Camera in funzione delle specificità del territorio e delle risorse economiche e professionali disponibili

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



Semplificazione e
trasparenza



Internazionalizzazione



Tutela e legalità



Turismo e cultura



Digitalizzazione



Sviluppo d'impresa e
qualificazione aziendale
e dei prodotti



Orientamento al lavoro e
alle professioni



Ambiente e sviluppo
sostenibile



Le attività e i 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



Semplificazione e trasparenza

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



Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento al lavoro
- ▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Valorizzazione esperienze formative (certificazione competenze)



Internazionalizzazione

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



Tutela e legalità

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



Turismo e cultura

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



Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale (Network impresa 4.0)
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale nazionale ed europea



Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

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



Ambiente e sviluppo sostenibile

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



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

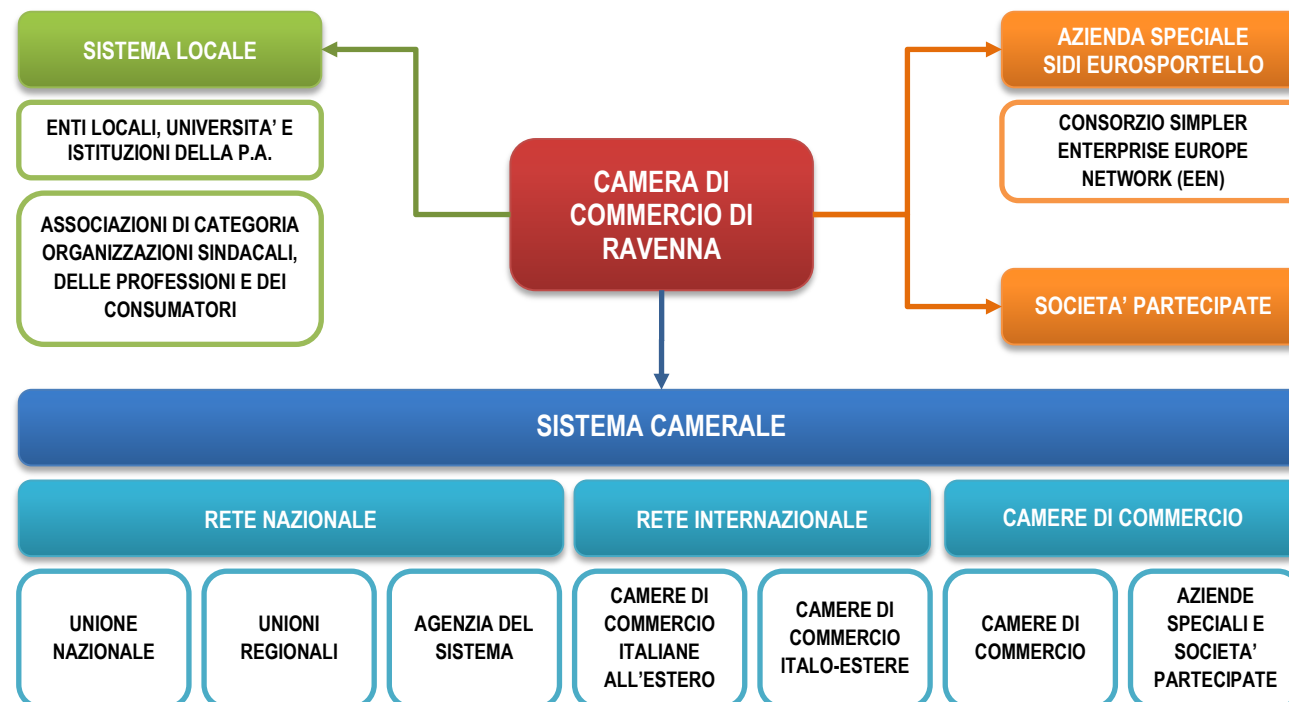
- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

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 per le imprese della provincia di Ravenna, con la missione specifica di sostenerne i processi di innovazione ed internazionalizzazione

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, l'Eurosportello è entrato a far parte, tramite il consorzio SIMPLER, alla nuova rete Enterprise Europe Network (vedi riquadri).

L'Azienda opera 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.

Nel piano complessivo di razionalizzazione delle aziende speciali previsto dalla riforma del 2016 è in fase di realizzazione il progetto che vedrà l'Eurosportello confluire all'interno di una nuova società consortile per l'internazionalizzazione, operante a livello di sistema centrale ma con unità locali distribuite sul territorio nazionale.



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

- in **Lombardia**: Finlombarda (coordinatore), Innovub Stazioni Sperimentali per l'Industria, FAST, Unioncamere Lombardia, CNA Lombardia, Confindustria Lombardia
- in **Emilia-Romagna**: ASTER, Unioncamere Emilia-Romagna, Azienda speciale SIDI Eurosportello della Camera di commercio di Ravenna, CNA Emilia-Romagna, Confindustria Emilia-Romagna, ENEA

La copertura territoriale a livello regionale emiliano-romagnolo è assicurata dagli sportelli delle Camere di commercio che hanno sottoscritto un Protocollo di collaborazione con Unioncamere Emilia-Romagna e la Camera commercio Ravenna-Azienda Speciale Eurosportello SIDI. Protocollo



L'Europa alla portata della vostra impresa.

La rete Enterprise Europe Network è stata creata per consentire alle imprese di conoscere e sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato europeo.

In Italia ne fanno parte 55 organizzazioni, tra cui realtà appartenenti al sistema camerale, associazioni imprenditoriali, agenzie di sviluppo, centri di ricerca, università, laboratori, parchi tecnologici, istituzioni locali.

I partner EEN forniscono alle PMI un'ampia gamma di servizi, tra i quali servizi informativi sulle tematiche UE e sulle opportunità del mercato unico europeo; servizi di consulenza per la presentazione e la gestione di progetti europei; servizi di affiancamento alle imprese per favorirne la partecipazione alle consultazioni promosse dall'UE; servizi di assistenza sulla legislazione UE e sulla tutela della proprietà intellettuale; servizi per l'implementazione e il miglioramento delle strategie di internazionalizzazione; servizi per il sostegno ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico.



1. Presentazione del Piano

2. La Camera di Commercio di Ravenna

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

3. Identità

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

4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

5. Obiettivi strategici

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

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

Allegati



Il Sistema camerale

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

Si occupa di promuovere, realizzare e gestire servizi e attività per le Camere di commercio, a vantaggio di tutte le categorie economiche, 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. Attraverso gli uffici di Bruxelles, Unioncamere ha anche il compito di curare i rapporti del Sistema camerale italiano con le istituzioni europee e con gli omologhi sistemi camerali degli altri paesi (riuniti in **Eurochambres**)

Supporta inoltre il Ministero dello sviluppo economico per la definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese e cura un sistema di monitoraggio di cui si avvale il Ministero dello sviluppo economico ai fini delle attività di competenza.

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 |
|--|------------------|--------------------|---------|--|
| Infocamere s.cons. p.a. | 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. |
| Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a. | 2.387.372,16 | 299,62 | 0,01% | Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole. |
| Ecocerved s.cons. a r.l. | 2.500.000,00 | 6.390,00 | 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 |
| Retecamere s.cons. a r.l.(*) | 242.356,34 | 136,80 | 0,06% | Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, businnes 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. |
| ISNART, , s.cons. p.a. | 348.784,00 | 756,00 | 0,22% | 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. |
| Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l. | 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. |
| TecnoServiceCameres. cons. p.a. | 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 |
| Job Camere s.r.l. (*) | 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, |
| Tecnoborsa s.cons.p.a. | 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 |
| IC Outsourcing s.cons. a r.l. | 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; |
| Uniontrasporti s.cons. a r.l. (a partire dal 1° gennaio 2013) | 389.041,22 | 322,94 | 0,08% | 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 |
|---|------------------|--------------------|---------|--|
| S.A.P.I.R. s.p.a. | 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 |
| S.TE.P.RA. s.cons. mista (in liquidazione) | 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. |
| Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l., | 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. |
| Parco della Salina di Cervia s.r.l. | 47.000,00 | 3.760,00 | 8,00% | La società ha per oggetto la gestione a fini turistici, economici, di valorizzazione ambientale ed ecologica, culturale e del tempo libero del Parco delle saline di Cervia |
| O.M.C. s.cons. a r.l. | 10.400,00 | 4.160,00 | 40,00% | Società che svolge iniziative di supporto alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni. |

Altre società e consorzi operanti a livello locale

| SOCIETÀ- ENTE | CAPITALE SOCIALE | QUOTA DEL CAPITALE | QUOTA % | ATTIVITÀ |
|--|------------------|--------------------|---------|--|
| L'Altra Romagna s.cons. a r.l. | 65.000,00 | 1.291,00 | 1,99% | Società che persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo |
| Delta 2000 s.cons. a r.l. | 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 |
| Brisighella Medioevale s.r.l. (in liquidazione) | 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. |

Fondazioni

| | | | |
|---|--|--|---|
| Fondazione Flaminia | Promozione e supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca e del sistema dell'alta formazione in Romagna | Fondazione Casa di Oriani | Studi di storia, politica, economia e società contemporanea, biblioteca Alfredo Oriani. |
| Fond. Ravenna Manifestazioni | Attività culturale ed educativa, promozione di manifestazioni, spettacoli ed iniziative musicali | Fondazione Centro Ricerche Marine | Centro di studi, ricerca, sperimentazione, analisi e controlli sull'ambiente marino. |
| Museo Internaz. delle ceramiche | Diffusione dell'arte e della cultura della ceramica, gestione del museo MIC di Faenza | Fondazione Silvio Buzzi | Ricerca medica in campo oncologico e cardiovascolare |
| Fond. del Monte di bologna e Ravenna | Fondazione di origine bancaria che persegue fini di interesse pubblico e utilità sociale | | |



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 al 31 dicembre 2017 è pari a 63 unità (compresi i dirigenti) tra cui alcune unità di personale in part time.

Dotazione organica e personale in servizio

| CATEGORIA | DOTAZIONE ORGANICA | IN SERVIZIO AL 31.12.2017 | DIFFERENZIALE |
|---------------|--------------------|---------------------------|---------------|
| Dirigenti | 2 | 1 | -1 |
| Cat. D3 | 7 | 7 | |
| Cat. D1 | 13 | 15 | +2 |
| Cat. C | 34 | 34 | |
| Cat. B3 | 2 | 1 | -1 |
| Cat. B1 | 5 | 5 | |
| Totale | 63 | 63 | |

Caratteristiche del personale in servizio

| CATEGORIA | DONNE | | LAUREATI | | UNDER 40 | | ETA' MEDIA | ANZIANITA' SERVIZIO |
|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|------------|------------|---------------------|
| | N. | % | N. | % | N. | % | | |
| Dirigenti | 1 | 100,0% | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 | 63 | 18 |
| Cat. D3 | 6 | 85,7% | 5 | 71,4% | 0 | 0,0 | 52,14 | 26,28 |
| Cat. D1 | 9 | 60,0% | 9 | 60,0% | 0 | 0,0 | 52,06 | 25,2 |
| Cat. C | 27 | 79,4% | 11 | 32,4% | 0 | 0,0 | 52,11 | 20,35 |
| Cat. B3 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0 | 44 | 9 |
| Cat. B1 | 2 | 40,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0 | 54,4 | 20,4 |
| Totale | 45 | 71,4% | 24 | 38,1% | 0 | 0,0 | | |

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 | 19,4% | 1 | | 5 | 5 | 0 | 1 |
| | Studi e gestione risorse informatiche | 7 | 11,3% | 1 | | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | Affari generali e promozione economica | 10 | 16,1% | 1 | | 3 | 6 | | |
| | Registro delle imprese | 21 | 33,9% | 1 | | 3 | 15 | 1 | 1 |
| REGISTRO IMPRESE - REGOLAZIONE DEL MERCATO | Tutela del mercato e del consumatore | 7 | 11,3% | | 1 | 2 | 4 | | |
| | Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi | 3 | 4,8% | 1 | | | 2 | | |
| | Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza | 2 | 3,2% | | 1 | | 1 | | |
| TOTALE | Totale | 62 | 100,0% | 5 | 2 | 15 | 34 | 1 | 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

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 | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|
| INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente * 100 | 41,40 | 39,93 | 29,05 |
| INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente * 100 | 27,89 | 28,50 | 24,41 |
| CAPACITA' DI SPESA PROMOZIONALE Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali * 100 | 100,0 | 94,54 | 91,10 |
| INCIDENZA INTERVENTI ECONOMICI Totale costi per interventi economici / Ricavi da diritto annuale e diritti di segreteria * 100 | 40,51 | 43,45 | 40,18 |
| INCIDENZA IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie (da stato patrimoniale) / Totale immobilizzazioni * 100 | 65,06 | 65,57 | 67,26 |

| FONTI/IMPIEGHI | Consuntivo Anno 2016 | Preconsuntivo Anno 2017 | Preventivo Anno 2018 |
|--|----------------------|-------------------------|----------------------|
| FONTI | 8.829.107,00 | 7.725.548,00 | 7.554.620,00 |
| Diritto Annuale | 4.692.591,00 | 4.522.305,00 | 4.760.207,00 |
| Diritti di Segreteria | 1.814.244,00 | 1.782.930,00 | 1.790.000,00 |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | 384.666,00 | 345.819,00 | 360.000,00 |
| Proventi da gestione di beni e servizi e rimanenze | 127.302,00 | 84.944,00 | 100.000,00 |
| Gestioni accessorie | 1.828.544,00 | 990.239,00 | 544.413,00 |
| IMPIEGHI | 9.825.516,00 | 8.720.224,00 | 7.554.620,00 |
| Personale | 2.898.465,00 | 2.756.235,00 | 2.546.144,00 |
| Funzionamento | 1.952.708,00 | 1.861.202,00 | 1.900.000,00 |
| Interventi economici | 2.214.056,00 | 2.794.293,00 | 1.719.413,00 |
| Ammortamenti e accantonamenti | 1.824.820,00 | 1.275.040,00 | 1.339.063,00 |
| Gestioni accessorie | 935.466,00 | 33.454,00 | 50.000,00 |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | -996.409,00 | -993.987,00 | 0,00 |

| Indicatori finanziari e di rischio finanziario | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|------------|------------|------------|
| INDICE LORDO DI LIQUIDITÀ: Attivo circolante / Debiti di funzionamento | 4,30 | 4,78 | 4,95 |
| INDICE NETTO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide + Crediti funz. - Debiti funz. | 10.366.819 | 11.426.701 | 12.107.767 |
| INDICE SECCO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento | 8.579.550 | 9.396.703 | 10.079.655 |

| Indici di struttura patrimoniale e finanziaria | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| MARGINE DI STRUTTURA SECCO Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette | 4.884.234,00 | 5.216.487,93 | 6.799.049,00 |
| MARGINE DI STRUTTURA ALLARGATO Patrimonio netto + Debiti consolidati - Immobilizzaz. nette | 11.710.106,00 | 11.798.876,63 | 13.297.603,00 |
| AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette | 1,30 | 1,30 | 1,41 |
| COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI (Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzaz.nette | 1,71 | 1,69 | 1,80 |
| INDICE DI DISPONIBILITÀ Attivo corrente - Passivo corrente | 10.417.117,00 | 11.495.239,43 | 12.190.746,00 |



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 30.09.2017 per settore di attività – provincia di Ravenna

| | TOTALE | VAR % 1 ANNO | VAR % 5 ANNI | % SUL TOTALE | |
|---------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| | | | | RAVENNA | ITALIA |
| AGRICOLTURA | 7.187 | -1,9% | -12,9% | 18,2% | 12,4% |
| INDUSTRIA | 3.310 | -4,4% | -10,4% | 8,4% | 9,9% |
| COSTRUZIONI | 5.803 | -2,6% | -10,4% | 14,7% | 13,8% |
| COMMERCIO E TURISMO | 11.825 | -2,7% | -2,9% | 29,9% | 32,7% |
| ALTRI SERVIZI | 10.016 | -0,2% | 1,1% | 25,4% | 24,7% |
| NON CLASSIFICATE | 1.367 | -6,9% | -5,3% | 3,5% | 6,6% |
| TOTALE | 39.508 | -2,2% | -5,8% | 100,0% | 100,0% |

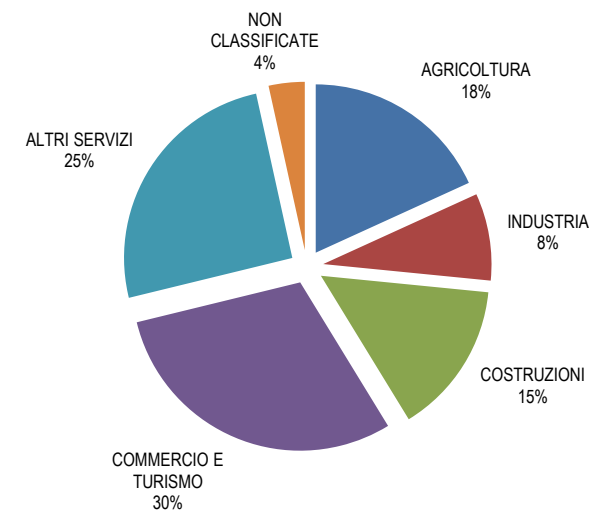
Imprese registrate al 30.09.2017 per forma giuridica – provincia di Ravenna

| | TOTALE | VAR % 1 ANNO | VAR % 5 ANNI | % SUL TOTALE | |
|----------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| | | | | RAVENNA | ITALIA |
| SOCIETA' DI CAPITALE | 7.738 | -3,5% | 2,8% | 19,6% | 26,9% |
| SOCIETA' DI PERSONE | 8.829 | -3,3% | -10,2% | 22,3% | 16,8% |
| IMPRESE INDIVIDUALI | 21.861 | -1,4% | -7,3% | 55,3% | 52,8% |
| COOPERATIVE | 582 | -0,3% | 3,2% | 1,5% | 2,3% |
| ALTRE FORME | 498 | 1,4% | 12,9% | 1,3% | 1,2% |
| TOTALE | 39.508 | -2,2% | -5,8% | 100,0% | 100,00% |

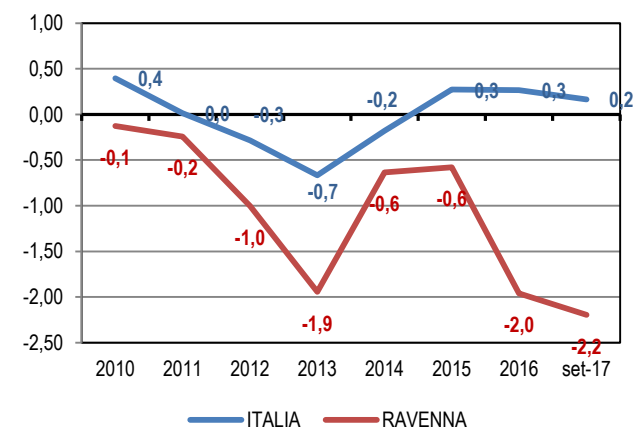
Imprese registrate al 30.09.2017 per alcune tipologie – provincia di Ravenna

| | TOTALE | VAR % 1 ANNO | VAR % 5 ANNI | % SUL TOTALE | |
|-----------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| | | | | RAVENNA | ITALIA |
| IMPRESE ARTIGIANE | 10.613 | -0,9% | -8,3% | 26,9% | 21,9% |
| IMPRESE FEMMINILI | 8.167 | -1,0 | -5,9% | 20,7 | 21,8% |
| IMPRESE STRANIERE | 4.419 | 2,2 | 13,3% | 11,2 | 9,6% |
| IMPRESE GIOVANILI | 2.703 | -6,0 | -22,0% | 6,8 | 9,5% |
| TOTALE IMPRESE | 39.508 | -2,2% | -5,8 | 100,0% | 100,0% |

Distribuzione imprese registrate per settore - Ravenna



Tasso di variazione annua imprese registrate (31 dic)





La popolazione e il lavoro

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

Popolazione residente al 1.1.2017 – provincia di Ravenna (ISTAT)

| | TOTALE | VAR % 1 ANNO | VAR % 4 ANNI | % SUL TOTALE | |
|------------------------|---------|-----------------|-----------------|--------------|--------|
| | | | | RAVENNA | ITALIA |
| TOTALE | 392.517 | 0,3 | -0,6 | 100,0 | 100,0 |
| FEMMINE | 201.902 | 0,1 | -0,7 | 51,4 | 51,4 |
| MASCHI | 190.615 | 0,5 | -0,6 | 48,6 | 48,6 |
| STRANIERI | 47.570 | 1,9 | -1,0 | 12,1 | 8,3 |
| POPOLAZIONE 0-14 | 50.416 | -0,7 | -1,9 | 12,8 | 13,5 |
| POPOLAZIONE 15-64 | 243.827 | 0,4 | -2,0 | 62,1 | 64,2 |
| POPOLAZIONE 65 E OLTRE | 98.274 | 0,5 | 3,5 | 25,0 | 22,3 |

Indicatori demografici (anno 2016) – provincia di Ravenna e Italia

| | RA | ITA | | RA | ITA |
|-----------------------------|------|------|-------------------------------------|-------|-------|
| NATALITA (x 1000) | 7,2 | 7,8 | DIPENDENZA $[(0-14)+[65-]]/[15-64]$ | 61,2 | 55,5 |
| MORTALITA (x 1000) | 11,6 | 10,1 | VECCHIAIA $[65+]/[0-14]$ | 192,5 | 161,4 |
| SALDO MIGR. ESTERO (x 1000) | 4,5 | 2,4 | ETA' MEDIA | 46,7 | 44,7 |

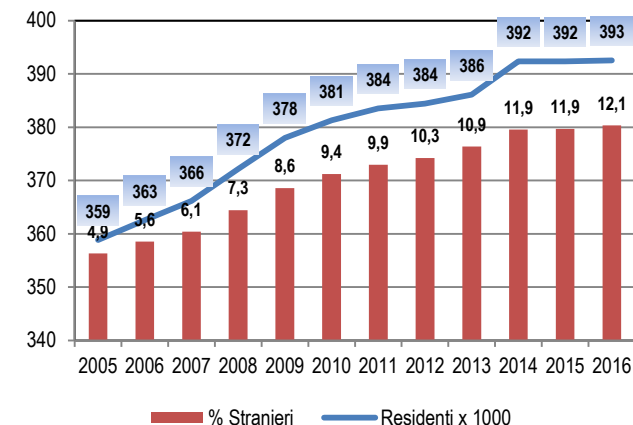
Occupati per settore (terzo trimestre 2017) – provincia di Ravenna

| | TOTALE | VAR 1 ANNO | VAR 4 ANNI | SUL TOTALE | |
|---------------------|---------|---------------|---------------|------------|--------|
| | | | | RAVENNA | ITALIA |
| AGRICOLTURA | 13.000 | 1,9 | 31,3 | 7,8 | 3,8 |
| INDUSTRIA | 34.585 | -0,8 | -13,5 | 20,8 | 19,8 |
| COSTRUZIONI | 11.016 | 21,5 | 3,8 | 6,6 | 6,1 |
| COMMERCIO E TURISMO | 31.061 | -4,6 | -10,9 | 18,6 | 20,7 |
| ALTRI SERVIZI | 76.920 | -3,6 | 4,3 | 46,2 | 49,6 |
| TOTALE | 166.582 | -1,4 | -1,5 | 100,0 | 100,0 |

Tassi di disoccupazione e attività (terzo trimestre 2017) – provincia di Ravenna e Itali

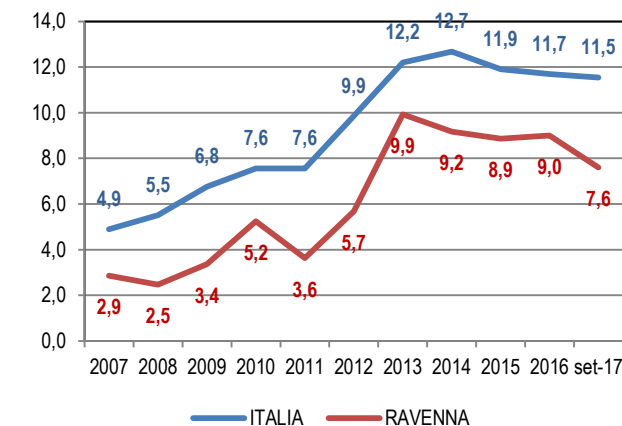
| | RA | ITA | | RA | ITA |
|---------------------------|------|------|-------------------------|------|------|
| TASSO DISOCCUPAZIONE TOT. | 7,6 | 11,5 | TASSO DI ATTIVITA' TOT. | 71,3 | 65,4 |
| MASCHILE | 7,4 | 10,6 | MASCHILE | 76,7 | 75,0 |
| FEMMINILE | 7,9 | 12,7 | FEMMINILE | 66,0 | 55,8 |
| GIOVANILE (15-24) | 33,1 | 36,2 | GIOVANILE (15-24) | | |

Provincia di Ravenna Popolazione residente e % stranieri



■ % Stranieri — Residenti x 1000

Tasso di disoccupazione (media annua)



— ITALIA — 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**3.3 Mandato istituzionale e missione**

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). 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 2018 (capitoli 2 e 3) pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente del sito della Camera di commercio di Ravenna:

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 2018 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

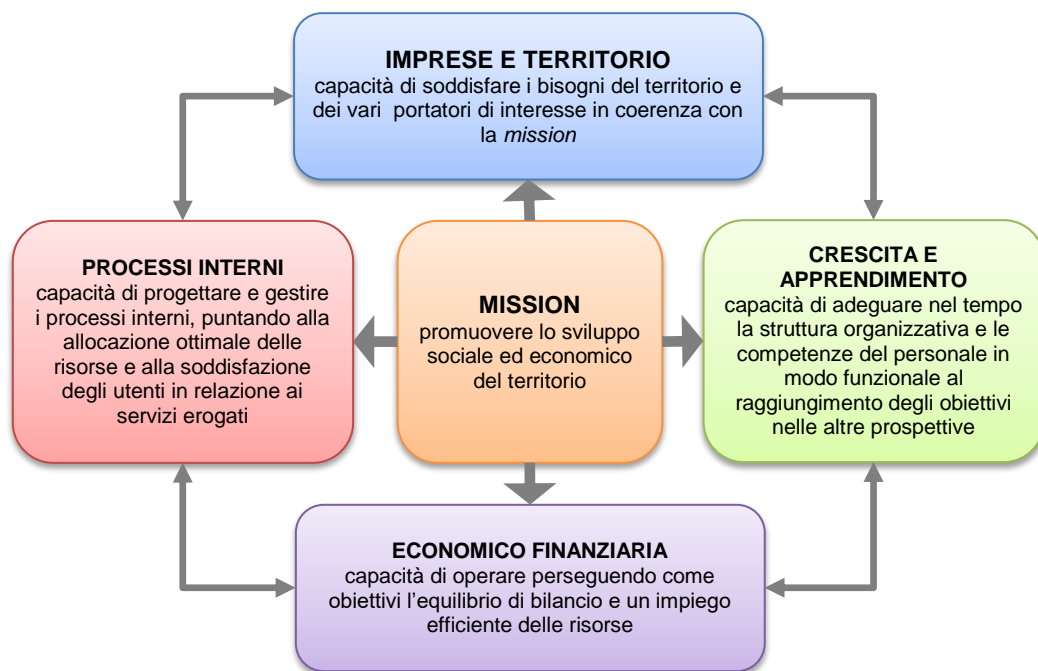
Allegati

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

Aree strategiche

Il programma di mandato del 2013, tenendo conto del contesto socio-economico nonché dei compiti e delle funzioni che la legge attribuisce agli enti camerali, ha identificato per la Camera di commercio di Ravenna 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 ad esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero. 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 Partecipare al Piano nazionale Impresa 4.0 attraverso l'istituzione e la gestione de Punti impresa digitale quali soggetti appartenenti al Network nazionale impresa 4.0.

1.3 Accesso al credito – Inserita tra le linee di indirizzo strategico nel programma di mandato del 2013, l'attività di sostegno alle imprese per l'accesso al credito non figura più tra le funzioni istituzionali attribuite alle Camere di commercio per effetto delle modifiche alla Legge 580/92 introdotte dal d.lgs.219/ 2016.

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 per la tutela della legalità, il contrasto all'abusivismo commerciale e la prevenzione di infiltrazioni 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 – Proseguire le attività necessarie per dare piena attuazione al piano di razionalizzazione del sistema camerale disposto con il DM Mise 8 agosto 2017, a seguito del quale è stato avviato il percorso di accorpamento tra le camere di commercio di Ravenna e Ferrara. 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.

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. Rafforzare e valorizzare i servizi telematici del Registro delle imprese.

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

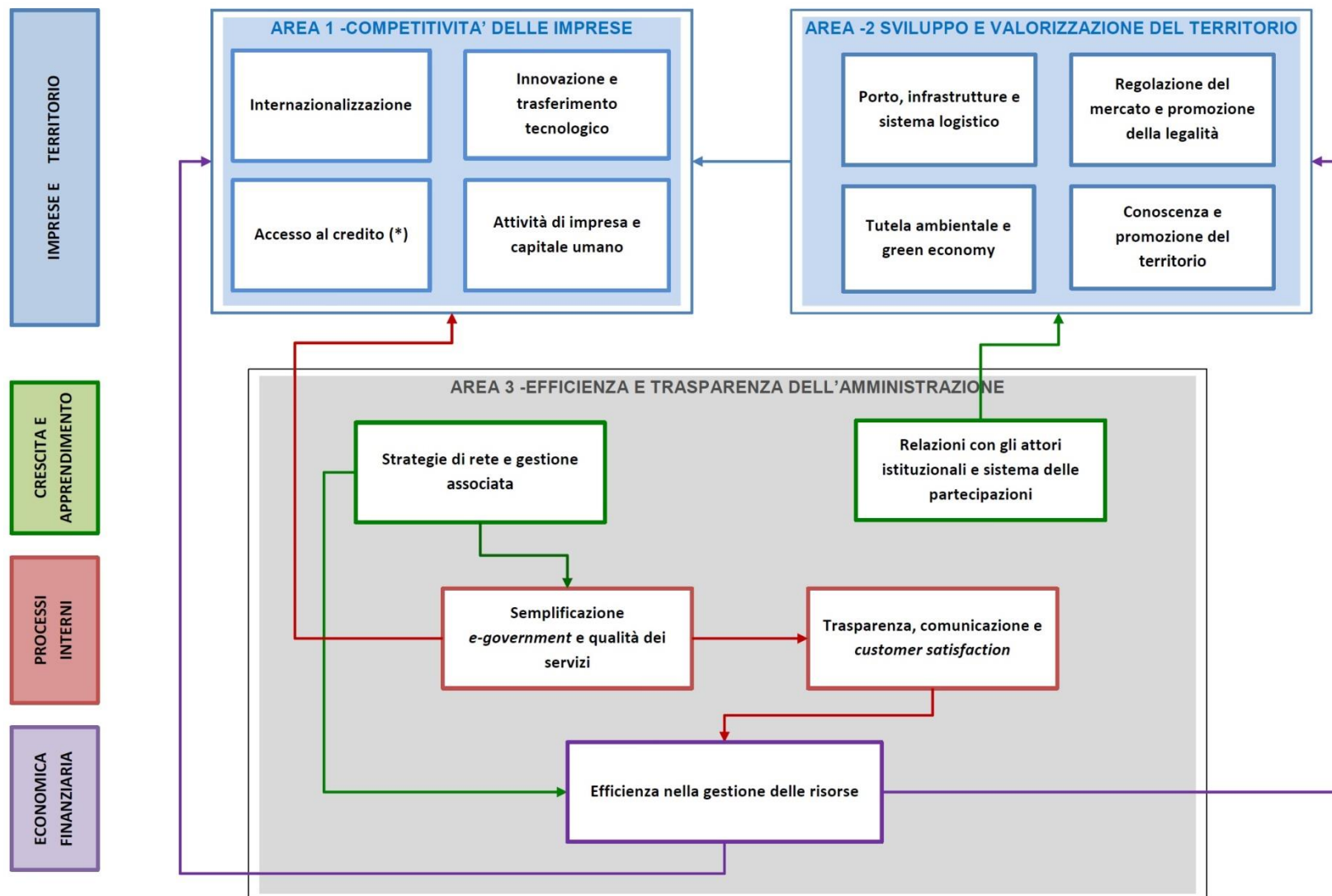
3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse – Conseguire alti livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi interni. Assicurare un corretto e trasparente funzionamento delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori nonché della gestione amministrativa,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



(*) Non più presente tra le funzioni istituzionali attribuite alle Camere di commercio dopo l'entrata in vigore del D.lgs 219/2016



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 |
|--|------------------------------------|---|
| 1. Gli impatti dell'azione amministrativa | Misurazione dell' <i>outcome</i> | Indicatori di <i>outcome</i> |
| 2. Il grado di attuazione della strategia | Controllo strategico | Indicatori di <i>output</i> |
| 3. Il portafoglio delle attività e dei servizi | Controllo di gestione | Indicatori di efficienza, efficacia e qualità |
| 4. Lo stato di salute dell'amministrazione | Contabilità economico patrimoniale | Indicatori finanziari e di struttura |

1. 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.

2. 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



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. Il portafoglio delle attività e dei servizi**

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 | TIPO | ANNO | UNITA | RAVENNA | CLUSTER(*) | SERVIZIO |
|-----------|--|-----------|------|-------|---------|------------|----------------------|
| D1.3_04.1 | Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici | Efficacia | 2016 | % | 24,61 | 25,36 | Interventi economici |
| D1.3_04.2 | Incidenza Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici | Efficacia | 2016 | % | 1,04 | 24,72 | Interventi economici |
| D1.3_04.3 | Incidenza Contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi sul totale del valore degli interventi economici | Efficacia | 2016 | % | 56,26 | 13,37 | Interventi economici |
| D1.3_02 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese | Efficacia | 2016 | € | 57,57 | 37,25 | Interventi economici |
| D1.3_06 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Creazione di impr. modelli di sviluppo (D.1.3.1) | Efficacia | 2016 | € | 13,59 | 3,79 | Interventi economici |
| D1.3_10 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Innovazione-trasferimento tecnologico (D.1.3.2) | Efficacia | 2016 | € | 0,61 | 6,44 | Interventi economici |
| D1.3_17 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) | Efficacia | 2016 | € | 3,90 | 6,46 | Interventi economici |
| D1.3_21 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Accesso al credito (D.1.3.4) | Efficacia | 2016 | € | 19,22 | 8,08 | Interventi economici |
| D1.3_23 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) | Efficacia | 2016 | € | 20,25 | 12,43 | Interventi economici |

(*) Valore medio nel cluster di camere di commercio simili per dimensione alla Camera di commercio di Ravenna (imprese iscritte)

012 - Regolazione dei mercati

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

Allegati

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

| CODICE | INDICATORE | TIPO | ANNO | UNITA | RAVENNA | CLUSTER(*) | SERVIZIO |
|---------|--|------------|------|-------|-----------|------------|----------------------------|
| C1.1_02 | Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA | Efficienza | 2016 | € | 34,31 | 53,08 | Registro imprese |
| C1.1_04 | Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese | Efficacia | 2015 | % | 76,30 | 73,92 | Registro imprese |
| C1.1_07 | Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese | Qualità | 2015 | gg | 3,50 | 3,44 | Registro imprese |
| C1.1_09 | Costi medi di accertamento violazioni amministrative (RI/REA/AIA) | Efficienza | 2015 | € | 0,96 | 25,02 | Registro imprese |
| C1.1_12 | Costo medio unitario dell'attività di sportello | Efficienza | 2015 | € | 2,24 | 4,38 | Registro imprese |
| C1.5_03 | Costo medio di rilascio/convalida documenti a valore per l'estero | Efficienza | 2016 | € | 28,03 | 22,14 | Documenti per l'estero |
| C2.1_01 | Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" protesti | Qualità | 2015 | gg | 6,37 | 2,32 | Protesti |
| C2.2_02 | Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti | Efficienza | 2016 | € | 164,42 | 532,60 | Brevetti e marchi |
| C2.4_01 | Tasso di evasione dei verbali di accertamento | Efficacia | 2015 | % | 43,74 | - | Sanzioni amministrative |
| C2.4_03 | Costo unitario medio notifiche verbali di accertamento ed ordinanze di ingiunzione | Efficienza | 2015 | € | 132,24 | 139,82 | Sanzioni amministrative |
| C2.5_01 | Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale | Efficacia | 2015 | % | 5,86 | 9,68 | Servizio metrico |
| C2.5_04 | Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche | Efficienza | 2016 | € | 34.619,90 | 73.073,25 | Servizio metrico |
| C2.6_02 | Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione | Efficienza | 2016 | € | 846,20 | 702,92 | Mediazione e conciliazione |
| C2.6_04 | Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione | Efficacia | 2016 | % | 0,65 | 0,31 | Mediazione e conciliazione |

(*) Valore medio nel cluster di camere di commercio simili per dimensione alla Camera di commercio di Ravenna (imprese iscritte)



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 | TIPO | ANNO | UNITA | RAVENNA | CLUSTER | SERVIZIO |
|---------|---|-----------|------|-------|---------|---------|-------------------------------------|
| D1.3_12 | Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziativa di outgoing | Efficacia | 2016 | N. | 3,43 | 7,73 | Supporto all'internazionalizzazione |
| D1.3_13 | Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziative di incoming | Efficacia | 2016 | N. | 20,43 | 24,98 | Supporto all'internazionalizzazione |
| D1.3_17 | Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) | Efficacia | 2016 | € | 3,90 | 6,46 | Supporto all'internazionalizzazione |

(*) Valore medio nel cluster di camere di commercio simili per dimensione alla Camera di commercio di Ravenna (imprese iscritte)

032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza**

| CODICE | INDICATORE | TIPO | ANNO | UNITA | RAVENNA | CLUSTER | SERVIZIO |
|---------|--|---------------------|------|-------|---------|---------|------------------------------|
| B1.1_03 | Costo unitario medio di gestione economica del personale | Efficienza | 2016 | € | 137,70 | 161,70 | Gestione personale |
| S07 | Costo medio del personale stabile | Economico patrimon. | 2016 | € | 39.700 | 40.794 | Gestione personale |
| B2.2_01 | Incidenza percentuale dei costi di gestione del patrimonio | Efficienza | 2016 | % | 15,63 | 14,18 | Gestione patrimonio |
| B2.2_03 | Incidenza percentuale dei costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari | Efficienza | 2016 | % | 0,67 | 3,37 | Gestione servizi ausiliari |
| C2.7_03 | Incidenza percentuale del costo del servizio manifestazioni a premio su proventi | Efficienza | 2016 | % | 74,69 | 504,86 | Gestione servizi commerciali |
| B3.1_02 | Percentuale di incasso del Diritto annuale | Efficacia | 2016 | % | 76,80 | 65,93 | Contabilità – entrate |
| B3.2_01 | Tempo medio di pagamento delle fatture passive | Qualità | 2016 | gg | 14,47 | 20,49 | Contabilità – pagamenti |
| B3.2_02 | Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive | Efficacia | 2016 | % | 98,33 | 81,94 | Contabilità – pagamenti |

(*) Valore medio nel cluster di camere di commercio simili per dimensione alla Camera di commercio di Ravenna (imprese iscritte)



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

4. Lo stato di salute dell'amministrazione – 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 | TIPO | ANNO | UNITA | RAVENNA | CLUSTER | COSA MISURA |
|--------|--|---------------------|------|-------|---------|---------|--|
| EC01 | Margine di Struttura finanziaria | Econom. patrimon. | 2016 | % | 269,84 | 359,79 | La capacità di far fronte ai debiti a breve termine (con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve. |
| EC03 | Equilibrio economico della gestione corrente | Econom. patrimon. | 2016 | % | 126,99 | 108,23 | L'incidenza degli oneri correnti rispetto ai proventi correnti |
| EC04 | Incidenza dei costi strutturali | Efficienza | 2016 | % | 95,36 | 86,54 | L'incidenza dei costi di struttura rispetto ai proventi correnti |
| EC05.1 | Indice di struttura primario | Econom. patrimon. | 2016 | % | 129,68 | 161,86 | La capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio |
| EC07 | Capacità di generare proventi | Efficacia | 2016 | % | 5,96 | 11,31 | Quanta parte dei proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da diritti di segreteria |
| EC14 | Incidenza degli oneri correnti sugli oneri totali | Economico patrimon. | 2016 | % | 90,48 | 94,42 | L'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali |
| EC15.1 | Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti | Economico patrimon. | 2016 | % | 36,82 | 40,39 | L'incidenza del costo del personale sugli oneri correnti |
| EC15.2 | Incid. oneri di funz., ammort. e accant. su oneri correnti | Economico patrimon. | 2016 | % | 35,05 | 35,98 | L'incidenza dei costi di funzionamento (+ ammortamenti e accantonamenti) sugli oneri correnti |
| EC15.4 | Incidenza Interventi economici sugli oneri correnti | Economico patrimon. | 2016 | % | 28,13 | 23,63 | Incidenza degli interventi economici a favore delle imprese sugli oneri correnti |

(*) Valore medio nel cluster di camere di commercio simili per dimensione alla Camera di commercio di Ravenna (imprese iscritte)



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.

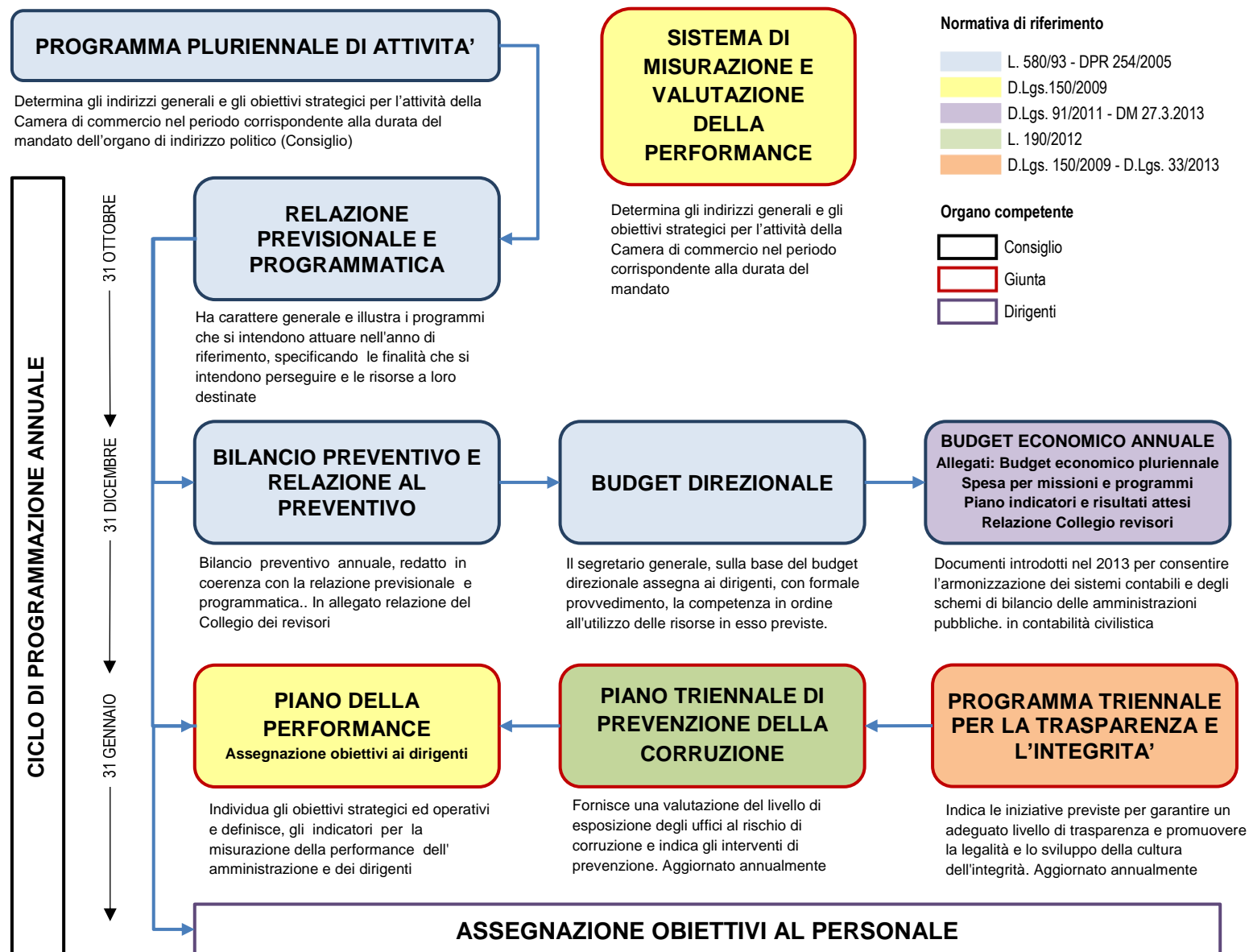
- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo. Come previsto dall'art 5 del D.P.R. n.254/2005. 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 | |
| 1. Presentazione del Piano | | | | | | | | | | |
| 2. La Camera di Commercio di Ravenna | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | |
| 3. Identità | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | |
| 4. Analisi del contesto | | | | | | | | | | |
| 4.1 Contesto esterno | 7 | Analisi costi correlati agli obiettivi strategici ed operativi | S.T.S. | | | X | | | | |
| 4.1 Contesto interno | | | | | | | | | | |
| 5. Obiettivi strategici | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | |
| 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi | | | | | | | | | | |
| 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 | | |
| 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento | | | | | | | | | | |
| 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 | | |
| Allegati | | | | | | | | | | |
| | 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 alle altre 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) Obiettivi operativi assegnati al personale dirigente

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

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 2018 (Approvata con delibera del Consiglio n. 29 del 25 ottobre 2017)
- Bilancio preventivo 2018 e relativi allegati (Approvato con delibera del Consiglio n. 33 del 12 dicembre 2017)

| | |
|----------------------|--|
| Allegato A | Schema Preventivo 2018 |
| Allegato B | Relazione della Giunta |
| Allegato C | Iniziative promozionali 2018 |
| Allegato D | Budget direzionale 2018 |
| Allegato E | Budget economico pluriennale |
| Allegato F | Budget economico annuale |
| Allegato G - Entrate | Previsioni di entrata anno 2018 |
| Allegato G - Uscite | Conto Preventivo in termini di cassa - Uscite anno 2018 |
| Allegato H | Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2018 - 2020 |
| Allegato I | Programma triennale delle opere pubbliche 2018 - 2020 |
| Allegato L | Programma forniture beni servizi anni 2018 - 2019 |
| Allegato M | Programma triennale degli interventi 2018- - 2020 |
| Allegato N | Preventivo economico anno 2018 Azienda Speciale Eurosportello |
| Allegato O | Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio Preventivo 2018 |

Allegati



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 | € 452.352,00 | 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 nuovoregolamento per la concessione di contributi per la partecipazione fiere all'estero entro l'anno | Sì (= 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 Eurospotello | Target SIDI Eurosportello |
| | | 1.1.2 Punto Impresa Digitale (PID) | € 636.103,00 | M.C.Venturelli | 1 | Kpi1122 Realizzazione del bando per l'erogazione dei Voucher Impresa 4.0 – PID | Sì (= 100) |
| | Kpi1123 Realizzazione eventi formativi per la diffusione delle tecnologie Impresa 4.0 | | | | | >=2 | |
| | 1.3 ACCESSO AL CREDITO | 1.3.1 Favorire l'accesso al credito delle PMI del territorio, compatibilmente con quanto indicato dal D.Lgs. 219 in materia di funzioni e servizi camerali | € 200.000,00 | M.C. Venturelli | 1 | Kpi1311 Valutazione nuove possibili modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI in compartecipazione con enti locali e/o altri soggetti competenti compatibili con D. lgs. 219 | Sì (= 100) |
| | 1.4 ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO | 1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità | € 146.000,00 | M.C. Venturelli | 4 | Kpi1411 Realizzazione indagine <i>customer satisfaction</i> su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa | >=65 |
| | | | | | | Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo sostenibile del territorio attraverso la realizzazione del premio Ambiente&Futuro | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi1415 Numero di soggetti coinvolti nella realizzazione del seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale d'impresa | >=20 |



| 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 | € 124.248,00 | M.C.Venturelli | 5 | Kpi1421 Realizzazione progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori e soggetti del network | >= 2 |
| | | | | | | Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative camerale su alternanza scuola lavoro - orientamento | >=60 |
| | | | | | | Kpi1423 Numero imprese iscritte al RASL al 31/12 | >=450 |
| | | | | | | 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. 2018-2019 | >=2 |
| A2 – SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO | 2.1 PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO | 2.1.1 Valorizzazione patrimonio culturale e turistico | € 300.000,00 (Ravenna) | M.C.Venturelli | 8 | Kpi2415 Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna | Sì (= 100) |
| | | | € 300.000,00 (Faenza) | | | Kpi2416 Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza | Sì (= 100) |
| | 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY | 2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile | € 25.000,00 | M.C. Venturelli | 1 | Kpi2211 Seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerale entro 30.06 | >=1 |
| | | | | | | Kpi2212 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali e sociali | Sì (= 100) |
| | 2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ | 2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato | € 0,00 | M.C. Venturelli | 3 | Kpi2221 Mantenimento certificazione Emas: verifica ispettiva con esito positivo | Sì (= 100) |
| | | | | | | € 5.000,00 | M.C. Venturelli |
| | 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. | Sì (= 100) | | | | | |
| | Kpi 2314 Verifica mantenimento dei requisiti per i mediatori iscritti | Sì (= 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 Etichettatura settore moda - numero visite ispettive ad imprese del settore, con riferimento ai prodotti tessili e calzaturieri. | >= 3 | |
| | | | | | | Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva | >= 10 | |
| | | 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 | >=80% | |
| | | 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). | Sì (= 100) | |
| | | | | | | Kpi2342 Avvio attività di verifica dell'aggiornamento gestori | Sì (= 100) | |
| | | 2.3.5 Consolidamento dei servizi di arbitrato | € 0,00 | M.C. Venturelli | 2 | Kpi2351 aggiornamento elenco degli arbitri. Inserimento nel programma informatico di tutti gli iscritti comprese le nuove iscrizioni e avvio attività di revisione dell'elenco attraverso controllo del mantenimento dei requisiti. | Sì (= 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 | € 459.310,00 | M.C. Venturelli | 5 | Kpi2411 Adeguamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio al D.Lgs. n. 219/2016 e alla definizione delle nuove funzioni camerale | Sì (= 100) |
| | | | | | | | Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio in collaborazione con Apt Servizi e Destinazione Romagna | >=1 |
| 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 | | | | | | | |



| AREA | OBIETTIVO STRATEGICO | OBIETTIVO OPERATIVO | RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI | RESPONSABILE | PESO (%) | INDICATORI | TARGET |
|---|---|--|---|-----------------|--|--|------------|
| | | 2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica | € 000 | M.C. Venturelli | 3 | Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici. | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa) | >=4 |
| | | | | | | Kpi2434 Diffusione dati per favorire l'orientamento, l'alternanza scuola/lavoro e a supporto del matching domanda ed offerta di lavoro | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi2435 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Statistica Prezzi e Studi economici | >=60% |
| 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 | 4 | Kpi3111 Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara | Sì (= 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 | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi3113 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica | Sì (= 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 Mantenimento funzioniamministrative 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. | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi3122 Mantenimento di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale | Sì (= 100) |
| | | | | | | Kpi3211 Numero incontri accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali | >= 4 |
| 3.2 - RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI | 3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema | € 31.400,00 | M.C. Venturelli | 6 | 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 | Sì (= 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 | Sì (= 100) |
| | 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI | 3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa | €0,00 | M.C. Venturelli | 8 | 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 | | | | | | >= 30 % | |
| Kpi3314 Percentuale di richieste evase direttamente dall'ufficio AQI in tema di assistenza qualificata alle startup innovative sul totale delle richieste | | | | | | 70% | |
| Kpi3315 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legittimati a riceverle | | | | | | >= 30% | |
| Kpi3316 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse dall'ufficio | | | | | | >= 55% | |
| Kpi3318 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 | |
| Kpi3319 Avvio verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 (agenti d'affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio ecc) | | | | | | Sì (= 100) | |
| | | 3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi | €0,00 | M.C. Venturelli | 5 | Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente | Sì (= 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. | >= 12 m. | |
| | | | | | | Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche | >= 43% | |
| | | | | | | Kpi3326 Azioni innovative per l'ottimizzazione di procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni | >=60% | |
| | | | | | | Kpi3327 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente) | >=60% | |
| | | | | | | Kpi3328 Approfondimento e implementazione adempimenti Registro nazionale Aiuti di Stato, Decreto Mise 115/2017 | Si | |
| | | 3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità | € 0,00 | M.C. Venturelli | 2 | Kpi3331 Ottenimento confermazione 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 Numero di non conformità nella gestione del ciclo della performance (Adozione del Piano della performance, della Relazione sulla performance, Monitoraggio della performance) | 0 |
| | | | | | | | 3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione | € 0,00 |
| | | | Kpi3422 Numero di non conformità nella gestione delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (aggiornamento del PTPCT, azioni e relazione sui risultati) | 0 | | | | |
| | | | Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza on line entro il 31/12 | Si (= 100) | | | | |



| AREA | OBIETTIVO STRATEGICO | OBIETTIVO OPERATIVO | RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI | RESPONSABILE | PESO (%) | INDICATORI | TARGET |
|---|---|--|---|------------------|---|---|---------------------------|
| 3.5 – EFFICIENZA NELL'USO E NELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE | | | | | | Kpi3426 Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali entro 01/06/2018 | Sì (= 100) |
| | | 3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media | € 000 | M.C. Venturelli | 2 | Kpi3431 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito) | Sì (= 100) |
| | | | | G. Casadei Monti | 10 | | |
| | | 3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale | €0,00 | G.Casadei Monti | 15 | Kpi3441 Indicatore specifico SIDI Eurosportello | Target SIDI Eurosportello |
| | | 3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento | € 0,00 | M.C. Venturelli | 4 | 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 | >=€ 35 |
| | | | | | | Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento: oneri funzionamento/oneri correnti | <=30% |
| | | 3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio | € 0,00 | M.C. Venturelli | 3 | Kpi3525 Mantenimento dell'indicatore di tempestività dei pagamenti entro i termini di legge | <=-10 |
| | | | | | | B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive | >= 90% |
| | | | | | | 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 | Sì (= 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 | |



| AREA | OBIETTIVO STRATEGICO | OBIETTIVO OPERATIVO | RISORSE ASSEGNATE DA INTERVENTI ECONOMICI | RESPONSABILE | PESO (%) | INDICATORI | TARGET |
|------|----------------------|--|---|-----------------|----------|---|------------|
| | | 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 | Sì (= 100) |
| | | 3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale | € 0,00 | M.C. Venturelli | 2 | EC1 Margine di struttura finanziaria a breve | >= 200 |
| | | | | | | EC5.1 Margine di struttura primario | >=110 |
| | | | | | | EC02.1 Indice di liquidità immediata | >=180 |