



Camera di Commercio  
Ravenna

## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2019 – 2021**

**Gennaio 2019**



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

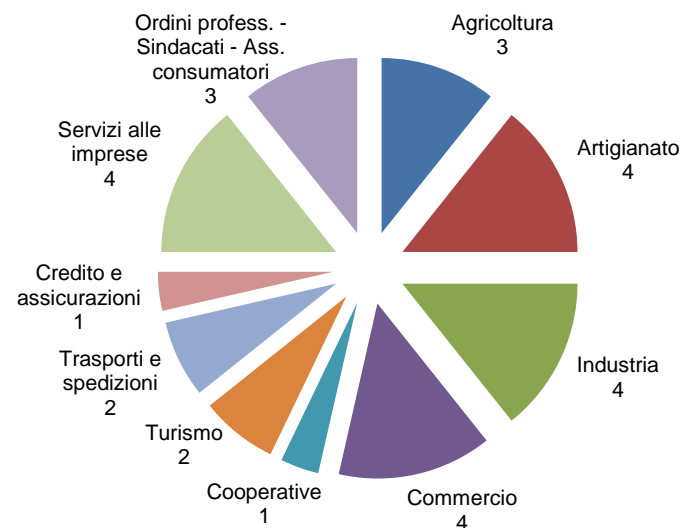
Il Consiglio ha **competenze generali** di indirizzo, di programmazione e di verifica delle attività svolte dall'amministrazione camerale.

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

### Allegati

### L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

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 Dott. **Alberto Caporale** con decorrenza dell'incarico dal 15 novembre 2018.

### La struttura organizzativa

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

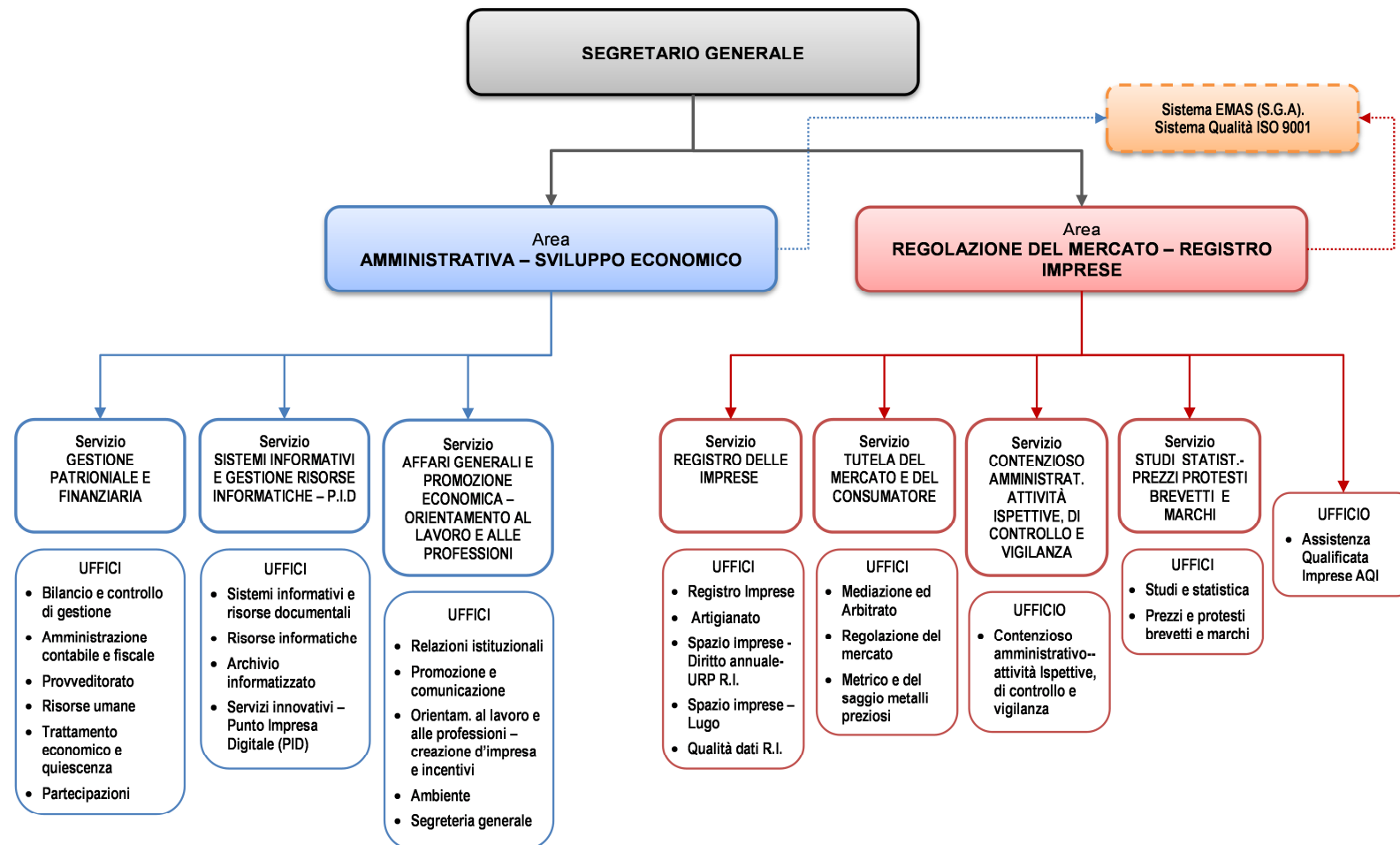
**6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

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



## 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 camerale 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

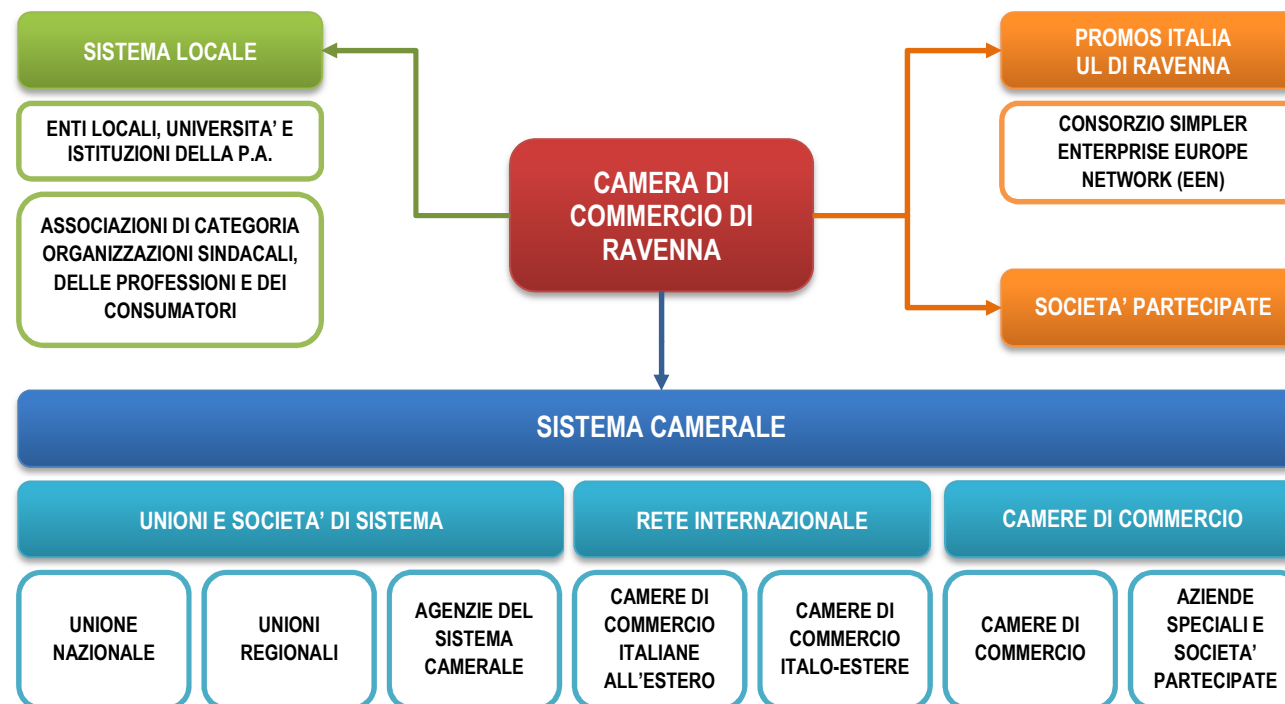
- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

### 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 completamento il progetto che ha visto SIDI-Eurosportello confluire all'interno di una **nuova società consortile per l'internazionalizzazione, Promos Italia scarl**, 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), Innovhub 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 i processi di innovazione e trasferimento tecnologico.





Camera di Commercio  
Ravenna

## Piano della performance 2019 – 2021

### 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
<b>Infocamere s.cons. p.a.</b>	17.670.000,00	40.157,40	0,23%	Società consortile di informatica delle Camere di Commercio Italiane. Ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro le Camere di Commercio Oltre a fornire servizi ICT alle camere di commercio si occupa della gestione e della divulgazione del patrimonio informativo camerale, con particolare riferimento alle informazioni derivanti dal Registro delle imprese.
<b>Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.</b>	2.387.372,16	299,62	0,01%	Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
<b>Ecocerved s.cons. a r.l.</b>	2.500.000,00	6.390,00	0,26%	Società che sviluppa attività per adempiere ai compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni
<b>Retecamere s.cons. a r.l.(*)</b>	242.356,34	136,80	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, business plan, studi di fattibilità tecnica, economica, e finanziaria. Sviluppa programmi di valorizzazione del territorio anche attraverso azioni di marketing; svolge attività editoriale, opera nel campo della comunicazione e gestisce siti informatici.
<b>ISNART, , s.cons. p.a.</b>	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.
<b>Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.</b>	120.000,00	10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto la gestione di un compendio immobiliare da affittare all'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia Romagna e preferibilmente a strutture partecipate dal sistema camerale.
<b>TecnoServiceCamer.es. cons. p.a.</b>	1.318.941,00	4.355,00	0,33%	Società consortile delle Camere di Commercio, offre servizi tecnici per il patrimonio immobiliare dei propri Soci. Opera attivamente nei settori della progettazione, Direzione Lavori e Sicurezza nei Cantieri, Global Service e Facility Management, offrendo inoltre un servizio di assistenza tecnico-amministrativa
<b>Job Camere s.r.l. (*)</b>	600.000,00	924,60	0,15%	Società che ha per oggetto attività, svolte esclusivamente a favore dei soci, quali somministrazione di lavoro, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, formazione e l'addestramento dei lavoratori,
<b>Tecnoborsa s.cons.p.a.</b>	1.377.067,00	516,00	0,04%	Consorzio per lo sviluppo del mercato immobiliare. Offre alle Camere di commercio servizi per l'istituzione e la gestione di borse immobiliari. Si occupa di formazione, ricerca e divulgazione e realizza l'Osservatorio Nazionale sul Mercato Immobiliare
<b>IC Outsourcing s.cons. a r.l.</b>	372.000,00	510,80	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici. Si occupa inoltre della fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati;
<b>Uniontrasporti s.cons. a r.l. (a partire dal 1° gennaio 2013)</b>	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



## Piano della performance 2019 – 2021

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

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
<b>S.A.P.I.R. s.p.a.</b>	12.912.120,00	1.429.546,04	11,07%	La Società è stata fondata nel 1957 per promuovere la realizzazione e lo sviluppo del porto di Ravenna. Oggi è il più grande Terminal Operator del porto di Ravenna, gestendo un'area di stoccaggio di 500.000 mq e disponendo di 1600 m. di banchine collegate alla rete ferroviaria e attrezzate per la movimentazione di ogni tipo di merce
<b>S.TE.P.RA. s.cons. mista (in liquidazione)</b>	2.760.000,00	1.338.881,52	48,51%	Società attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate. Dal 1999 ha progressivamente incentrato la propria attività sulla realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi praticando condizioni di maggior favore rispetto a quelle di mercato.
<b>Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,</b>	351.500,00	29.525,00	8,40%	La Mission di Centuria è favorire lo sviluppo dell'innovazione, stimolando lo scambio di idee, il trasferimento tecnologico, i contatti sul territorio, e ponendosi come punto di incontro e di stimolo tra istituzioni, imprenditoria e ricerca.
<b>Parco della Salina di Cervia s.r.l.</b>	47.000,00	3.760,00	8,00%	La società ha per oggetto la gestione a fini turistici, economici, di valorizzazione ambientale ed ecologica, culturale e del tempo libero del Parco delle saline di Cervia
<b>O.M.C. s.cons. a r.l.</b>	10.400,00	4.160,00	40,00%	Società che svolge iniziative di supporto alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni.

#### 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

### Altre società e consorzi operanti a livello locale

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
<b>L'Altra Romagna s.cons. a r.l.</b>	65.000,00	1.291,00	1,99%	Società che persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo
<b>Delta 2000 s.cons. a r.l.</b>	119.059,10	1.890,28	1,59%	Società che opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica
<b>Brisighella Medioevale s.r.l. ( in liquidazione)</b>	28.690,00	950,00	3,31%	Società impegnata nell'organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, nella gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, nella promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.

### Fondazioni

<b>Fondazione Flaminia</b>	Promozione e supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca e del sistema dell'alta formazione in Romagna	<b>Fondazione Casa di Oriani</b>	Studi di storia, politica, economia e società contemporanea, biblioteca Alfredo Oriani.
<b>Fond. Ravenna Manifestazioni</b>	Attività culturale ed educativa, promozione di manifestazioni, spettacoli ed iniziative musicali	<b>Fondazione Centro Ricerche Marine</b>	Centro di studi, ricerca, sperimentazione, analisi e controlli sull'ambiente marino.
<b>Museo Internaz. delle ceramiche</b>	Diffusione dell'arte e della cultura della ceramica, gestione del museo MIC di Faenza	<b>Fondazione Silvio Buzzi</b>	Ricerca medica in campo oncologico e cardiovascolare
<b>Fond. del Monte di bologna e Ravenna</b>	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 2018 è pari a 60 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 31.12.2018	DIFFERENZIALE
Dirigenti	2	1	-1
Cat. D3	7	7	0
Cat. D1	13	14	1
Cat. C	34	32	-2
Cat. B3	2	1	-1
Cat. B1	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>-3</b>

##### Caratteristiche del personale in servizio

CATEGORIA	DONNE		LAUREATI		UNDER 40		ETA' MEDIA (anni)	ANZIANITA' SERVIZIO (anni)
	N.	%	N.	%	N.	%		
Dirigenti	1	100,0	1	0,0	0	0,0	63,0	40
Cat. D3	6	85,7	5	0,7	0	0,0	53,1	27,3
Cat. D1	8	57,1	9	0,6	0	0,0	52,4	28,2
Cat. C	24	75,0	11	0,3	1	0,0	52,5	24,2
Cat. B3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	45,0	10,0
Cat. B1	2	40,0	0	0,0	0	0,0	55,2	21,8
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>68,3</b>	<b>26</b>	<b>0,4</b>	<b>1</b>	<b>0,0</b>	<b>52,6</b>	<b>25,3</b>

##### Personale non dirigente per unità organizzativa

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	11	18,6%	1	0	4	5	0	1
	Sistemi informativi e gestione risorse informatiche PID	7	11,9%	1	0	2	1	0	3
	Affari generali e promozione economica	9	15,3%	1	0	3	5	0	0
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	20	33,9%	1	0	3	14	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	7	11,9%	0	1	2	4	0	0
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	3	5,1%	1	0	0	2	0	0
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,4%	0	1	0	1	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>5</b>



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

## Allegati

## Le risorse economiche

### Previsioni delle fonti e degli impieghi

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

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

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

FONTI/IMPIEGHI	Consuntivo Anno 2017	Preconsuntivo Anno 2018	Preventivo Anno 2019
<b>FONTI</b>	<b>7.695.092</b>	<b>7.793.041</b>	<b>7.155.233</b>
Diritto annuale	4.375.865	4.906.605	4.506.019
Diritti di segreteria	1.780.041	1.777.463	1.768.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	284.989	469.642	336.885
Proventi da gestione di beni e servizi	107.282	122.237	100.329
Variazioni delle rimanenze	-15.928	-14.000	0
Gestioni accessorie	1.162.842	531.094	444.000
<b>IMPIEGHI</b>	<b>8.226.974</b>	<b>7.793.041</b>	<b>7.155.233</b>
Personale	2.898.465	2.615.497	2.573.000
Funzionamento	1.805.072	1.850.000	1.840.000
Interventi economici	1.087.333	1.000.000	1.550.000
Ammortamenti e accantonamenti	2.608.620	2.297.544	1.152.233
Gestioni accessorie	27.883	30.000	40.000
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>-531.882</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

Indicatore	Calcolo	2015	2016	2017
<b>01. Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>	(Attivo circolante - Passivo a breve) / Passivo a breve	251,4	269,8	255,0
<b>02. Equilibrio economico della gestione corrente</b>	Oneri correnti / Proventi correnti	127,7	127,0	125,5
<b>03. Incidenza dei costi strutturali</b>	(Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi correnti	99,7	89,3	91,7
<b>04. Margine di struttura</b>	Immobilizzazioni / Patrimonio netto	76,7	77,1	76,3
<b>05. Capacità di generare proventi</b>	(Proventi correnti - Diritto annuale - Diritti di segreteria) / Proventi correnti	23,2	23,0	24,6
<b>06. Efficienza di struttura</b>	Oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B / Oneri correnti	49,9	37,7	37,7
<b>07. Economicità dei Servizi</b>	(Proventi correnti - Diritto annuale - Diritti di segreteria) / Oneri operativi	7,1	7,4	5,3
<b>08. Proventi totali: incidenza dei proventi correnti</b>	Proventi correnti / Proventi totali	89,5	79,3	84,9
<b>09. Oneri totali: incidenza degli oneri correnti</b>	Oneri correnti / Oneri totali	99,8	90,5	99,7
<b>10. Oneri correnti: incidenza del personale</b>	Oneri del personale / Oneri correnti	31,3	32,6	32,9
<b>11. Oneri correnti: incidenza spese di funz. e ammort.</b>	(Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) / Oneri correnti	37,1	37,8	40,1
<b>12. Oneri correnti: incidenza interventi economici</b>	(Oneri per interventi economici + accantonamenti promoz.) / Oneri correnti	31,6	29,7	27,0
<b>13. Interventi economici per impresa attiva</b>	Interventi economici / N° di imprese attive al 31.12	57,9	62,9	63,0
<b>14. Risorse per promozione per impresa attiva</b>	Risorse funzione istituzionale D / N° di imprese attive al 31.12	101,5	93,8	82,1



## 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

	IMPRESE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SETTORE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	7.040	-2,0	-9,7	17,9	12,3
INDUSTRIA	3.268	-1,3	-9,5	8,3	9,7
COSTRUZIONI	5.721	-1,4	-8,6	14,6	13,6
COMMERCIO E TURISMO	11.714	-0,9	-4,1	29,9	32,6
ALTRI SERVIZI	10.087	0,7	1,7	25,7	25,0
NON CLASSIFICATE	1.396	2,1	-1,2	3,6	6,7
<b>TOTALE</b>	<b>39.226</b>	<b>-0,7</b>	<b>-4,8</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

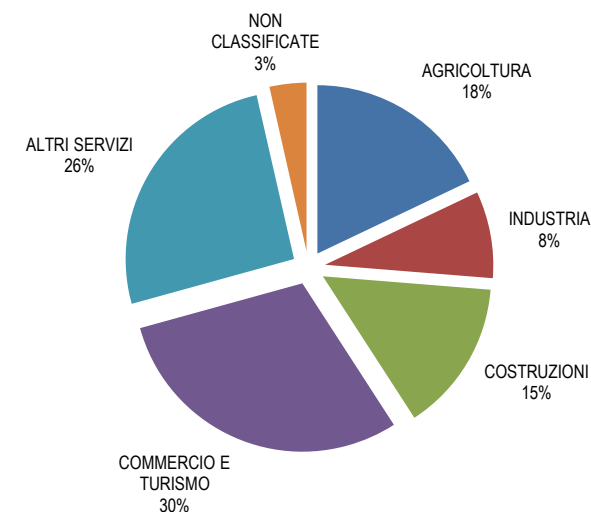
#### Imprese registrate al 30.09.2017 per forma giuridica – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
SOCIETA' DI CAPITALE	7.890	2,0	3,3	20,1	27,9
SOCIETA' DI PERSONE	8.612	-2,5	-10,1	22,0	16,4
IMPRESE INDIVIDUALI	21.663	-0,9	-5,6	55,2	52,3
COOPERATIVE	572	-1,7	0,7	1,5	2,3
ALTRE FORME	489	-1,8	3,8	1,2	1,1
<b>TOTALE</b>	<b>39.226</b>	<b>-0,7</b>	<b>-4,8</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

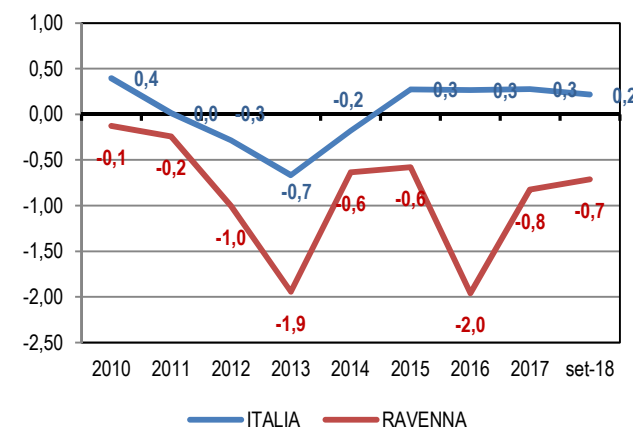
#### Imprese registrate al 30.09.2017 per alcune tipologie – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
IMPRESE ARTIGIANE	10533	-0,7	-6,2	26,9	21,5
IMPRESE FEMMINILI	8110	-0,7	-5,8	20,7	21,9
IMPRESE STRANIERE	4519	2,3	15,6	11,5	9,8
IMPRESE GIOVANILI	2607	-3,6	-16,9	6,6	9,2

#### Distribuzione imprese registrate per settore - Ravenna



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





# Piano della performance 2019 – 2021

## La popolazione e il lavoro

### Popolazione residente al 1.1.2018 – provincia di Ravenna (ISTAT)

	TOTALE	VAR % 1 ANNO	VAR % 5 ANNI	% SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
TOTALE	391.345	-0,02	1,36	100,00	100,00
FEMMINE	200.940	-0,21	0,59	51,35	51,35
MASCHI	190.405	0,18	2,18	48,65	48,65
STRANIERI	47.452	0,67	12,50	12,13	8,51
POPOLAZIONE 0-14	49.749	-1,03	-1,17	12,71	13,36
POPOLAZIONE 15-64	242.952	0,02	0,27	62,08	64,08
POPOLAZIONE 65 E OLTRE	98.644	0,40	5,52	25,21	22,56

### Indicatori demografici (1.1.2018) – provincia di Ravenna e Italia

	RA	ITA		RA	ITA
NATALITA (x 1000)	7,8	8,3	DIPENDENZA ((0-14)+[65-])/[15-64]	60,2	54,6
MORTALITA (x 1000)	11,1	9,8	VECCHIAIA [65+]/[0-14]	187,7	154,1
SALDO MIGR. ESTERO (x 1000)	2,7	2,3	ETA' MEDIA	46,3	44,2

### Occupati per settore (giu 2018) – provincia di Ravenna

	TOTALE	VAR 1 ANNO	VAR 5 ANNI	SUL TOTALE	
				RAVENNA	ITALIA
AGRICOLTURA	11.930	-3,78	20,56	7,01	3,76
INDUSTRIA	39.934	13,45	-1,40	23,45	20,03
COSTRUZIONI	10.357	9,92	4,73	6,08	6,03
COMMERCIO E TURISMO	34.542	6,49	-2,46	20,29	20,51
ALTRI SERVIZI	73.514	-7,45	1,61	43,17	49,67
TOTALE	170.277	0,82	1,33	100,00	100,00

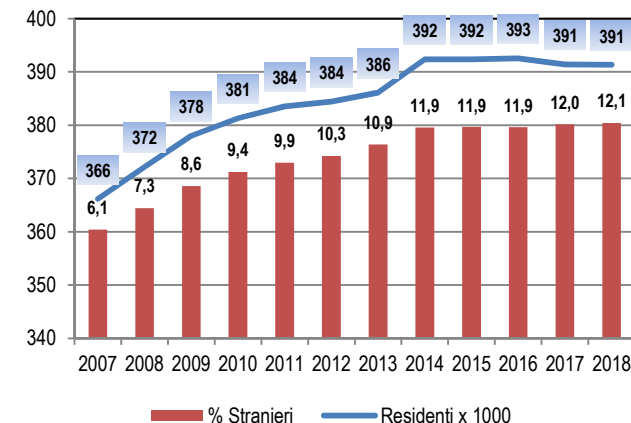
### Tassi di disoccupazione e attività (giu 2018) – provincia di Ravenna e Italia

	RA	ITA		RA	ITA
TASSO DISOCCUPAZIONE TOT.	6,3	11,0	TASSO DI ATTIVITA' TOT.	72,0	65,7
MASCHILE	5,0	10,1	MASCHILE	65,8	75,2
FEMMINILE	7,8	12,2	FEMMINILE	78,3	56,3
GIOVANILE (15-24)	35,6	33,2	TASSO DI OCCUPAZIONE	67,3	58,3

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

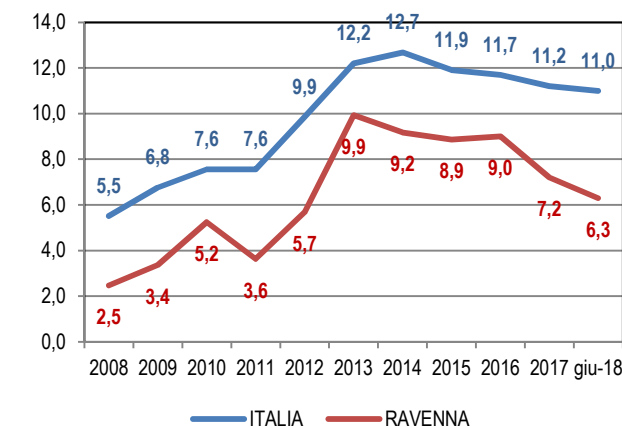
### Allegati

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

#### 4.1 Contesto esterno

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

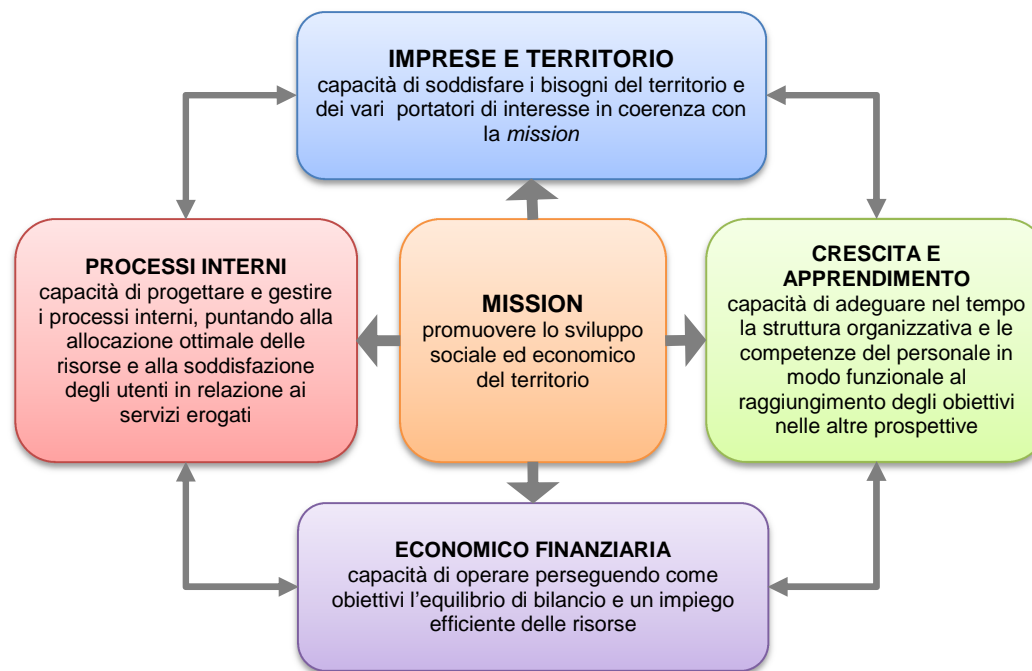
Allegati

### 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). Essi hanno, in linea generale, durata triennale. Per ciascuno vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e relativi target annuali. È tuttavia da considerare che il raggiungimento del target può essere condizionato da numerose variabili esterne e quindi l'eventuale successo o insuccesso è solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei 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.

**N.B. In conseguenza della riforma del 2016 e della revisione delle funzioni attribuite alla Camere di commercio gli obiettivi strategici individuati nel programma di mandato sono stati aggiornati come di seguito indicato.**



## 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 (D1)** – Le attività della Camera in materia si integrano con quelle delle altre camere regionali nel contesto di programmi sviluppati in collaborazione con l'Unioncamere Emilia-Romagna e nell'ambito del progetto finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale e dal fondo di perequazione UC. La programmazione di sistema, guidata dalle linee di indirizzo definite dalla Regione Emilia-Romagna, si basa sulla selezione di specifici paesi e filiere produttive prevedendo interventi di durata pluriennale con azioni di accompagnamento delle imprese nei mercati esteri. Tale attività si integrerà con le iniziative di Agenzia Promos Italia a cui la Camera conferirà l'Azienda speciale SIDI-Eurosportello.

**1.2 Digitalizzazione (D2)** – 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 dei Punti impresa digitale (PID), strutture appartenenti al Network nazionale Impresa 4.0 finanziate dall'incremento del 20% del diritto annuale e dal fondo di perequazione UC. Supportare la conoscenza e la diffusione dei servizi innovativi offerti dalla Camera di commercio tra i quali i servizi di fatturazione elettronica, identità e firma digitale, libri digitali, cassetto digitale dell'imprenditore.

**1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)** – Promuovere e diffondere la cultura di impresa e l'autoimprenditorialità, attraverso attività di orientamento, informazione, sensibilizzazione e formazione rivolte in particolar modo a giovani nell'ambito del progetto finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale e dal fondo di perequazione UC. Sviluppare e consolidare i servizi di supporto nella fase di avvio dell'attività di impresa (start-up). Migliorare l'efficienza dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso iniziative volte al dialogo e al coordinamento della relazioni tra istituzioni scolastiche e formative da un lato e sistema produttivo dall'altro; progettare di percorsi di alternanza scuola lavoro

**1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)** – Monitorare la situazione dell'accesso al credito provinciale e promuovere forme di collaborazione e/o di intervento per sostenere gli investimenti destinati alla riqualificazione e all'espansione in settori economici ad alto potenziale di sviluppo. Rafforzare l'utilizzo dell'informazione economico-statistica come strumento di importanza strategica nel supporto alle decisioni di organizzazioni pubbliche e private. Favorire lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, in linea con le indicazioni dell'Unione europea come risorsa per la crescita e l'occupazione





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 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio

**2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)** – Valorizzare le esperienze delle imprese che operano nel settore della *green economy*, anche attraverso l'erogazione di contributi per l'ottenimento di certificazioni di qualità, di responsabilità sociale e ambientali. Confermare la certificazione EMAS dell'Ente camerale. Consolidare le azioni di divulgazione dei modelli di sviluppo sostenibile attraverso il Laboratorio territoriale per la responsabilità sociale d'impresa

**2.2 Tutela e legalità (C2)** – 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. Consolidare e promuovere l'attività dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento

**2.3 Turismo e cultura (D3)** – Valorizzare e promuovere il turismo in una dimensione territoriale integrata attraverso la partecipazione ai Piani annuali di promo – commercializzazione turistica regionale di APT Servizi s.r.l., e alla realizzazione della Destinazione Turistica Romagna (LR 4/2016) anche nell'ambito del progetto finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale e dal fondo di perequazione UC. Sostenere una *governance* che attui forme di coordinamento tra politiche settoriali (turismo, cultura, infrastrutture, trasporti) con l'obiettivo di rafforzare l'identità e la fruibilità del territorio. Promuovere modelli di sviluppo del sistema turistico in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

**2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)** – Favorire l'insediamento di nuove imprese e l'attrazione di capitali con l'attuazione di politiche di marketing territoriale e la realizzazione di interventi infrastrutturali, con particolare riferimento alla struttura polivalente "Città delle arti, dei mestieri e dello sport" a Ravenna, alla riqualificazione dell'Area del Palazzo del Podestà a Faenza e al potenziamento delle reti digitali a banda ultralarga su tutto il territorio provinciale. Realizzare interventi formativi e informativi orientati a favorire lo sviluppo dell'economia digitale attraverso la produzione di prodotti/servizi "digitalizzati", l'utilizzo del web e la diffusione dell'e-commerce nel mondo delle PMI.



## 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 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione

**3.1 Semplificazione e trasparenza (C1)** – 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

**3.2.1 Strategie di rete, relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni (A2)** – 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. Proseguire le attività necessarie per dare piena attuazione al piano di razionalizzazione del sistema camerale previsto dalla riforma in atto e a seguito del quale sono stati avviati i percorsi di accorpamento tra Camere di commercio. Progettare ed attuare forme di gestione associata di servizi e funzioni tra camere di commercio in ambito regionale.

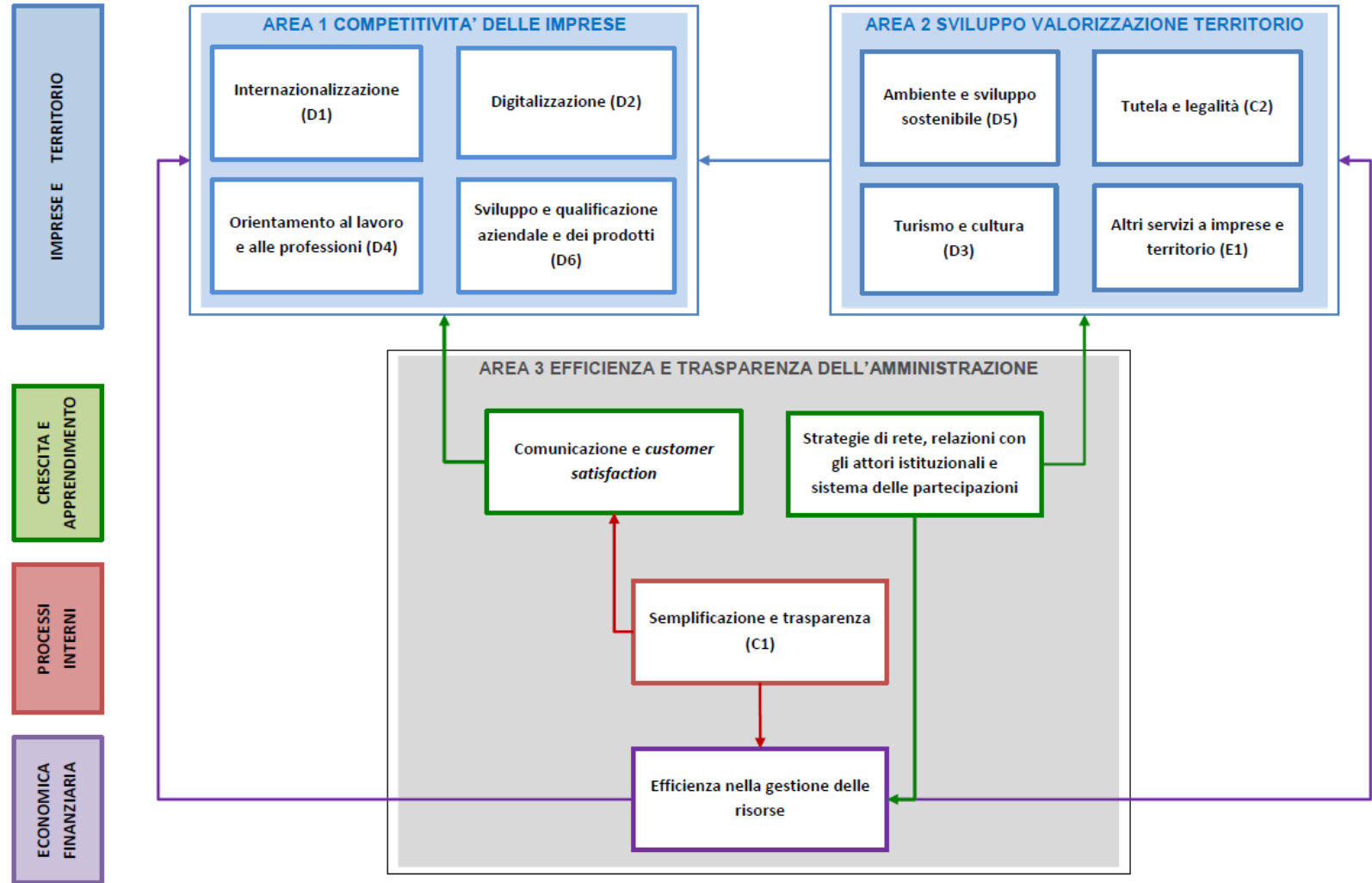
**3.2.2 Comunicazione e customer satisfaction (A3)** – Rafforzare la conoscenza del ruolo, delle funzioni e delle attività svolte dalla Camera di commercio, attraverso un consolidamento delle relazioni con i media, un utilizzo efficace degli strumenti istituzionali di comunicazione ed una costante e puntuale attività di informazione verso l'esterno tramite comunicati e conferenze stampa e rivista camerale. Consolidare le pratiche di rilevazione della *customer satisfaction* per valutare e migliorare la qualità dei servizi erogati

**3.2.3 Efficienza nella gestione delle risorse (A1-B)** – Conseguire alti livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi interni. Assicurare un corretto e trasparente funzionamento delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori nonché della gestione amministrativa, fiscale e contrattuale del patrimonio. Rendere più efficiente l'accertamento, la riscossione e la liquidazione del diritto annuale e dei crediti commerciali. Realizzare le attività e le misure organizzative e formative contenute nel Piano della performance, nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità adottati;



5.3 La mappa strategica

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





## 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

In relazione alla misurazione e valutazione della performance le novità introdotte con il (D.lgs. n. 74/2017) hanno coinciso con una fase istituzionale di riforma per le Camere di commercio, alle prese con una significativa revisione della propria mission istituzionale e con un impatto, quindi, non indifferente sui sistemi di accountability fin qui operanti in modo più o meno strutturato.

Il Dipartimento della funzione pubblica a Dicembre 2017 ha emanato Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance prodotte rivolte ai Ministeri, Unioncamere per il sistema delle camere di commercio ha poi predisposto un documento di indirizzo operativo e calato sulla realtà delle Camere di commercio.

Le linee guida sono state predisposte con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'Aprile del 2018 – e sostituiscono, per le Camere di commercio, le Delibere CiVIT/ANAC n. 89/2010; n. 104/2010; n. 114/2010; n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.

Gli ambiti di misurazione e valutazione riguardano la performance organizzativa che esprime i risultati che la Camera consegue in relazione al raggiungimento di obiettivi definiti in sede di pianificazione, riguarda l'ente nel suo complesso o progetti strategici trasversali e la performance individuale che esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti nello svolgimento del proprio lavoro.

La performance organizzativa rappresentata dagli obiettivi strategici ed operativi viene misurata dagli indicatori e target correlati, come riportato all'allegato 1).

### 6.2 Obiettivi del personale dirigente

Il Piano delle performance adottato entro il 31 gennaio di ogni anno individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e 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, come riportato all'allegato 2).



## 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.

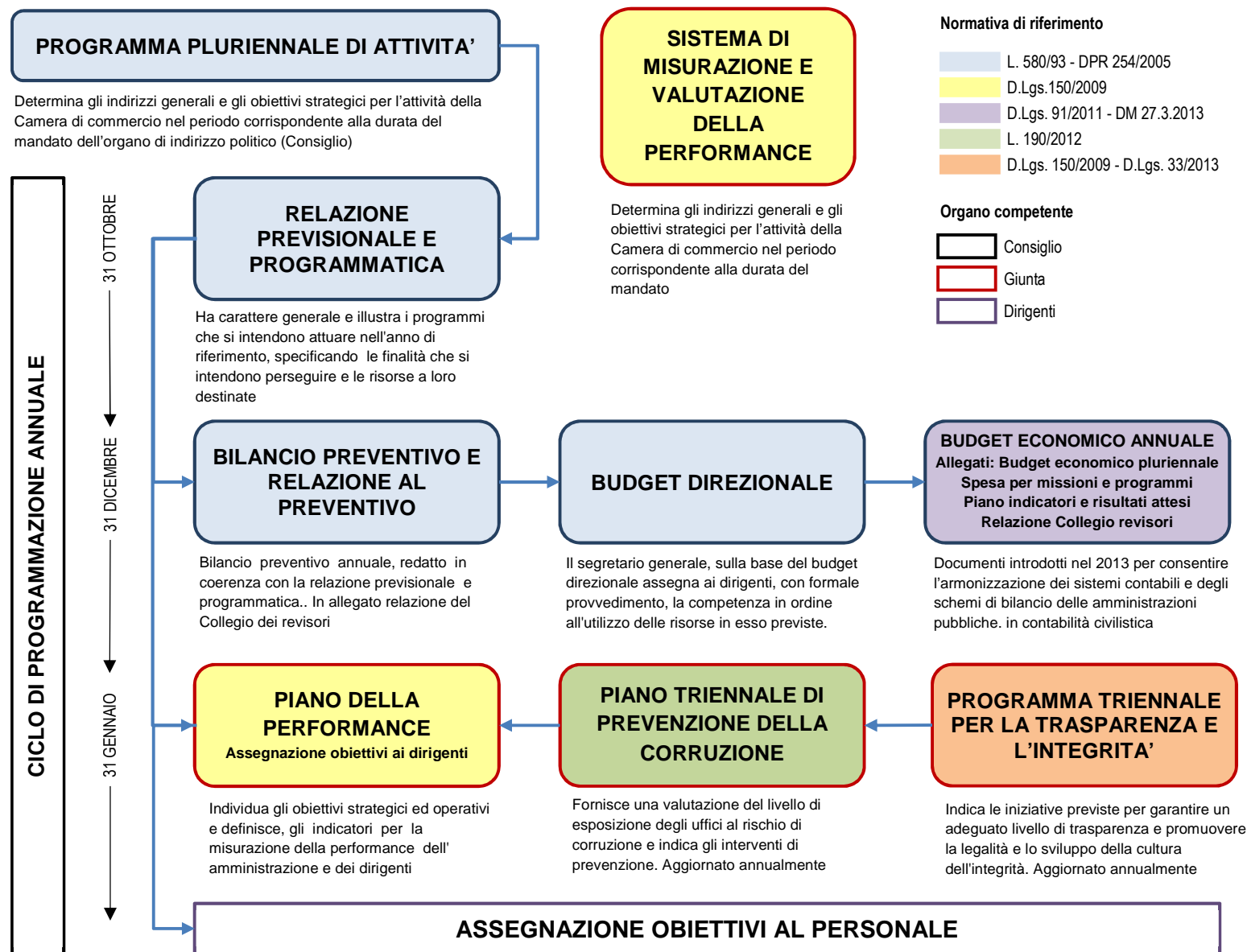
- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo. Come previsto dall'art 5 del D.P.R. n.254/2005. 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	Avvio del processo di programmazione (riunioni interne – incontri S.T.S.)	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X					
2	Analisi del contesto e ricognizione delle previsioni di spesa	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Resp. UOC	X	X				
3	Coinvolgimento degli stakeholder per la condivisione degli obiettivi strategici	S.G. – Giunta – Commissioni consiliari		X				
4	Predisposizione (1) e adozione (2) della Relazione previsionale e programmatica	(1) S.G. – S.T.S. – Giunta (2) Consiglio		X				
6	Prima individuazione degli obiettivi e dei piani operativi	S.G. – Dirigenti – S.T.S. – Gruppo di lavoro Giunta			X			
7	Analisi costi correlati agli obiettivi strategici ed operativi	S.T.S.			X			
8	Predisposizione (1) e adozione (2) del Preventivo economico, del Budget e relativi allegati	(1) S.G. – S.T.S. – Giunta (2) Consiglio			X	X		
9	Assegnazione del Budget direzionale	S.G.				X		
10	Attestazione assolvimento degli obblighi per la trasparenza	O.I.V.				X		
11	Definizione obiettivi operativi e correlati indicatori e target	S.G. – S.T.S. – Gruppo di lavoro Giunta – Dirigenti – Resp. UOC – O.I.V.				X	X	
12	Predisposizione (1) e adozione (2) della Piano della performance	(1) S.G. – S.T.S. (2) Giunta					X	
13	Predisposizione (1) e adozione (2) del Piano triennale di prevenzione della corruzione	(1) S.G. – Dirigenti – Resp. UOC – S.T.S. (2) Giunta					X	
14	Predisposizione (1) e adozione (2) del Programma triennale per la trasparenza	(1) S.G. – Dirigenti – Resp. UOC – S.T.S. (2) Giunta					X	
15	Assegnazione responsabilità obiettivi individuali	S.G. – Dirigenti – Resp. UOC					X	X

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



## 7.2 Azioni di miglioramento

### 1. Presentazione del Piano

### 2. La Camera di Commercio di Ravenna

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

### 3. Identità

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

### 4. Analisi del contesto

- 4.1 Contesto esterno
- 4.1 Contesto interno

### 5. Obiettivi strategici

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

### 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

- 6.1 Misurazione della performance
- 6.2 Obiettivi del personale dirigente

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

- 7.1 Il processo di programmazione
- 7.2 Azioni di miglioramento

#### Allegati

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

- Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di programmazione degli obiettivi di performance, dei relativi indicatori e target e nella definizione degli standard qualitativi dei servizi erogati dall'amministrazione.
- Raccordo tra aspetti quali-quantitativi ed economici e documenti programmatici attraverso spazi di confronto e negoziazione tra i soggetti interessati.
- Aggiornamento sistematico e arricchimento della sezione "Amministrazione trasparente" del portale della Camera di commercio quale presupposto necessario per attuare l'accessibilità totale da parte di tutti i portatori di interesse, con particolare riguardo alla sfera della performance.
- Integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, sia nella fase di monitoraggio che di rendicontazione conclusiva.
- Analisi del posizionamento (benchmarking) dell'amministrazione rispetto 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

Sul sito web della Camera di Commercio nella sezione Amministrazione Trasparente

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

sono presenti i seguenti documenti

- Programma pluriennale 2014 – 2018 (Approvata con delibera del Consiglio n. 37 del 11 ottobre 2013)
- Relazione Previsionale e Programmatica 2019 (Approvata con delibera del Consiglio n. 15 del 29 ottobre 2018)
- Bilancio preventivo 2019 e relativi allegati (Approvato con delibera del Consiglio n. 18 del 11 dicembre 2018)

Allegato A	Schema Preventivo 2019
Allegato B	Relazione della Giunta
Allegato C	Iniziative promozionali 2019
Allegato D	Budget direzionale 2019
Allegato E	Budget economico pluriennale
Allegato F	Budget economico annuale
Allegato G - Entrate	Previsioni di entrata anno 2019
Allegato G - Uscite	Conto Preventivo in termini di cassa - Uscite anno 2019
Allegato H	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2019 - 2021
Allegato I	Programma triennale delle opere pubbliche 2019 - 2021
Allegato L	Programma forniture beni servizi anni 2019 - 2020
Allegato M	Programma triennale degli interventi 2019- - 2021
Allegato N	Preventivo economico anno 2019 Azienda Speciale Eurosportello
Allegato O	Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio Preventivo 2019

### Allegati