

CCIAA di RAVENNA

# Il Piano della performance 2020-2022

gennaio 2020

## SOMMARIO

<b>PREMESSA.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA.....</b>	<b>3</b>
1.1 - Mission e principali attività.....	3
1.2 - Organizzazione e personale.....	5
1.3 - Bilancio. Le risorse economiche.....	9
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....</b>	<b>13</b>
<b>3. PIANIFICAZIONE.....</b>	<b>16</b>
3.0 - Albero della performance.....	17
3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	17
3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	17
<b>4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>18</b>

## PREMESSA

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:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. 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.

# 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

## 1.1 - Mission e principali attività

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

In particolare, la mission che si è data la CCIAA di Ravenna è svolgere un ruolo propulsivo dello sviluppo locale anche attraverso attenti processi di regolazione del mercato, ed in particolare 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 riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA da svolgere singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

- semplificazione e trasparenza: pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese e degli altri registri ed albi attribuiti dalla legge e formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa nonché funzioni di punto unico di accesso telematico per le imprese;
- tutela e legalità: 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;
- digitalizzazione;
- 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;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti: sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up;
- internazionalizzazione: 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;
- turismo e cultura: valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- ambiente e sviluppo sostenibile: competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- 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.



## 1.2 - Organizzazione e personale

### ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di Ravenna:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile

e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Al vertice delle struttura organizzativa della CCIAA di Ravenna è posto il Segretario Generale.

La struttura è articolata in 2 Aree, ciascuna delle quali affidata ad una posizione dirigenziale. Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

L'organigramma dettagliato è rappresentato nello schema seguente.

AREA	SERVIZIO	UFFICIO
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilancio e controllo di gestione</li> <li>Amministrazione contabile e fiscale</li> <li>Provveditorato</li> <li>Risorse umane</li> <li>Trattamento economico e quiescenza</li> <li>Partecipazioni</li> </ul>
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi informativi e risorse documentali</li> <li>Risorse informatiche</li> <li>Archivio informatizzato</li> <li>Servizi innovativi – Punto Impresa Digitale (PID)</li> </ul>
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni istituzionali</li> <li>Promozione e comunicazione</li> <li>Orientam. al lavoro e alle professioni – creazione d'impresa e incentivi</li> <li>Ambiente</li> <li>Segreteria generale</li> </ul>
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Imprese</li> <li>Artigianato</li> <li>Spazio imprese - Diritto annuale-URP R.I.</li> <li>Spazio imprese – Lugo</li> <li>Qualità dati R.I.</li> </ul>
	Tutela del mercato e del consumatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediazione ed Arbitrato</li> <li>Regolazione del mercato</li> <li>Metrico e del saggio metalli preziosi</li> </ul>
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studi e statistica</li> <li>Prezzi e protesti brevetti e marchi</li> </ul>
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenzioso amministrativo-- attività Ispettive, di controllo e vigilanza</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ufficio Assistenza Qualificata Imprese AQI</li> </ul>	
Sistema EMAS (S.G.A). - Sistema Qualità ISO 9001		

## RISORSE UMANE

La CCIAA di Ravenna conta attualmente 56 dipendenti di cui:

- 0 di categoria dirigenziale;
- 21 di categoria D;
- 30 di categoria C;
- 5 di categoria B;
- 0 di categoria A.

Tutti i 56 dipendenti sono a tempo indeterminato. I dipendenti *part time* sono 14.

Si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per funzioni istituzionali, nella tabella seguente:

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	10 (4 pt)	17,9	1	0	4	4	0	1
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	7 (2 pt)	12,5	1	0	2	1	0	3
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	9 (1 pt)	16,1	1	0	3	5	0	0
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	19 (6 pt)	33,9	1	0	3	14	1	0
	Tutela del mercato e del consumatore	7	12,5	0	1	2	4	0	0
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	2 (1 pt)	3,5	1	0	0	1	0	0
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,5	0	1	0	1	0	0
TOTALE		56 (14 pt)	100,0	5	2	14	30	1	4

## PARTECIPATE

La CCIAA di Ravenna detiene partecipazioni in società del sistema camerale ed in società operative nella promozione dell'economia locale. Di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Servizi ICT	Infocamere s.cons. p.a.	17.670.000	0,23%
Servizi	Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372	0,01%
Ambiente	Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000	0,26%

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Turismo	ISNART s.c.ons.p.a.	348.784	0,22%
Immobiliare	Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000	8,40%
Servizi	TecnoServiceCamere s.cons. p.a.	1.318.941	0,33%
Servizi	Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067	0,04%
Servizi	IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000	0,14%
Infrastrutture	Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041	0,08%
Internazionalizzazione	Agenzia Promos Italia s.c.. a r.l.	2.000.000	5,00%
Logistica portuale	S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120	11,136%
Innovazione	Romagna tech s.cons. p. a.	611.500	6,71%
Turismo	Parco della Salina di Cervia s.r.l.	47.000	8,00%
Oil & gas	O.M.C. s.cons. a r.l.	10.400	40,00%
Turismo	L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	65.000	1,99%
Turismo	Delta 2000 s.cons. a r.l.	150.000	1,30%

## ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la CCIAA di Ravenna si articola con una sede legale e una sede decentrata presso le quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi camerali. L'Ente dispone inoltre di un deposito destinato a contenere l'archivio documentale e di una ulteriore sede decentrata chiusa al pubblico, situata in Faenza (RA).

SEDE	CITTA	INDIRIZZO
Sede legale	Ravenna	Viale L.C. Farini, 14 – 48121 Ravenna
Sede distaccata	Lugo	Corso G.Matteotti, 3 – 48022 Lugo
Archivio	Ravenna	Via A. Fortis, 35 - Zona Bassette - Ravenna

## 1.3 - Bilancio. Le risorse economiche

Nella tabella seguente si riporta uno schema di bilancio riclassificato che evidenzia la composizione e l'andamento delle risorse economiche della CCIAA di Ravenna per gli anni 2014 – 2020

Per l'anno 2019 i valori indicati fanno riferimento al preconsuntivo elaborato a gennaio 2020, per l'anno 2020 sono i valori contenuti nel bilancio preventivo approvato con Delibera del Consiglio Camerale n. 23 del 28 novembre 2019



## Principali risultanze del Conto economico (anni 2014-2019)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019 precons.	2020 prevent.
<b>A) Proventi Correnti</b>							
1. Diritto Annuale	7.881.158	5.102.011	4.692.591	4.375.865	4.974.660	4.554.551	3.800.000
2. Diritti di Segreteria	1.786.950	1.748.151	1.814.244	1.780.041	1.820.984	1.780.250	1.800.000
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826	423.757	384.666	284.989	523.737	263.827	448.091
4. Proventi da gestione di beni e servizi	135.169	108.888	127.302	107.282	123.036	105.034	108.000
5. Variazione delle rimanenze	376	-14.441	-18.239	-15.928	9.897	-10.268	0
Totale proventi correnti (A)	10.336.479	7.368.366	7.000.563	6.532.250	7.452.314	6.693.394	6.156.091
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6. Personale	-3.002.765	-2.942.072	-2.898.465	-2.698.066	-2.628.203	-2.538.000	-2.510.000
7. Funzionamento	-2.522.978	-2.099.641	-1.952.708	-1.805.072	-1.743.623	-1.800.000	-1.827.000
Prestazione di servizi	951.712	859.713	812.506	836.610	808.086	866.346	912.513
Oneri diversi di gestione	695.484	600.550	573.422	537.503	529.902	526.375	508.000
Quote associative	757.955	520.700	450.094	391.318	364.472	365.434	365.630
Organi istituzionali	117.827	118.678	116.687	39.641	41.163	41.845	40.857
8. Interventi economici	-2.203.590	-2.066.279	-2.214.056	-1.087.333	-1.893.612	-1.803.000	-1.200.000
9. Ammortamenti e accantonamenti	-3.638.070	-2.303.407	-1.824.820	-2.608.620	-1.631.115	-1.300.000	-1.058.091
Totale Oneri Correnti (B)	-11.367.403	-9.411.399	-8.890.049	-8.199.091	-7.896.553	-7.441.000	-6.595.091
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-1.030.924</b>	<b>-2.043.033</b>	<b>-1.889.486</b>	<b>-1.666.841</b>	<b>-444.239</b>	<b>-747.606</b>	<b>-439.000</b>
Risultato gestione finanziaria	756.390	536.624	508.947	455.023	423.677	369.919	264.000
Risultato gestione straordinaria	1.089.843	306.031	850.006	679.937	191.669	377.687	175.000
Differenza rettifiche attività finanziaria	-809.547		-465.875				
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)</b>	<b>5.761</b>	<b>-1.200.378</b>	<b>-996.409</b>	<b>-531.881</b>	<b>171.107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi, tranne per gli anni 2015, 2016 e 2017 durante i quali è stato utilizzato avanzo degli esercizi precedenti per destinare consistenti risorse ad interventi economici, in un periodo nel quale ancora la crisi faceva risentire gli effetti e si è verificato il calo delle entrate da diritto annuale previsto dalla L. 114/2014. Sommando i risultati degli anni a partire dal 2009, si registra comunque un avanzo per € 614.526,00, che potrà essere utilmente destinato in futuro allo sviluppo dell'economia locale.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota di oltre il 65% sul totale delle entrate correnti da quando si è registrato il calo del diritto annuale ai sensi della L. 114/2014.

#### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2014-2019)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019 precons.
Immobilizzazioni immateriali	1.166	875	583	292	0	0
Immobilizzazioni materiali	5.457.260	5.897.031	5.749.629	5.485.909	5.194.827	4.893.784
Immobilizzazioni finanziarie	11.211.525	11.234.018	10.705.413	10.405.026	10.345.747	10.402.987
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>16.669.951</b>	<b>17.131.924</b>	<b>16.455.625</b>	<b>15.891.227</b>	<b>15.540.574</b>	<b>15.296.771</b>
Rimanenze	82.979	68.538	50.299	34.371	44.268	30.000
Crediti di funzionamento	2.028.112	2.029.998	1.787.269	1.370.962	1.213.925	1.423.059
Disponibilità liquide	13.168.956	12.439.531	11.740.996	13.435.772	13.346.036	13.420.100
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>15.280.047</b>	<b>14.538.067</b>	<b>13.578.564</b>	<b>14.841.105</b>	<b>14.604.229</b>	<b>14.873.159</b>
Ratei e risconti attivi	325	325	2.263	1.188	41.039	0
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>31.950.323</b>	<b>31.670.316</b>	<b>30.036.452</b>	<b>30.733.520</b>	<b>30.185.842</b>	<b>30.169.930</b>

#### Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2019)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019 precons.
Debiti di finanziamento	-15.240	0			0	0
Trattamento di fine rapporto	-3.394.013	-3.539.561	-3.664.426	-3.770.535	-3.920.196	-3.800.337
Debiti di funzionamento	-3.089.301	-3.042.828	-3.161.446	-2.837.616	-2.719.822	-2.568.500
Fondi per rischi e oneri	-1.982.769	-2.739.515	-1.870.720	-2.991.172	-2.526.183	-2.290.326
Ratei e risconti passivi	0	0	0	-300.893	-40.755	0
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>-8.481.323</b>	<b>-9.321.904</b>	<b>-8.696.592</b>	<b>-9.900.216</b>	<b>-9.206.956</b>	<b>-8.659.163</b>
Avanzo patrimoniale	-19.949.684	-19.955.445	-18.755.067	-17.758.658	-17.397.885	-17.904.240
Riserva di partecipazioni	-3.513.556	-3.593.345	-3.581.201	-3.606.527	-3.581.001	-3.606.527
Risultato economico dell'esercizio	-5.761	1.200.378	996.409	531.881	0	0
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>-23.469.001</b>	<b>-22.348.412</b>	<b>-21.339.859</b>	<b>-20.833.304</b>	<b>-20.978.886</b>	<b>-21.510.767</b>

L'analisi patrimoniale evidenzia una situazione equilibrata, tenuto conto delle caratteristiche dell'Ente pubblico, sia per quanto riguarda la struttura patrimoniale e finanziaria, sia nell'analisi dei margini, sia negli indici finanziari, come sotto riportati.

## INDICATORI DI BILANCIO

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- una buona sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti

### A) Indicatori di rigidità di bilancio

INDICE	CALCOLO	VAL 2018	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Incidenza costo del personale (1)</b>	Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente *	2.628.203 / 7.452.314	35,27%	41,30%	41,40%	39,93%	29,05%
<b>Incidenza oneri di funzionamento (1)</b>	Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente *	1.743.623 / 7.452.314	23,40%	27,63%	27,89%	28,50%	24,41%
<b>Incidenza interventi economici (2)</b>	Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali *	1.893.612 / 1.893.076	100,03%	88,48%	100,00%	94,54%	91,10%
<b>Incidenza immobilizzazioni finanziarie (3)</b>	Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie / Totale immobilizzazioni	10.345.747 / 15.540.574	66,57%	65,48%	65,06%	65,57%	67,26%

1. Evidenziano la percentuale di assorbimento dei proventi correnti negli oneri di funzionamento e l'erogazione di servizi reali agli operatori economici.
2. Indica la capacità di tradurre in iniziative concrete gli indirizzi programmatici fissati dagli organi politici (compresa la quota di accantonamento al fondo spese future)
3. Indica il peso degli investimenti in strutture partecipate rispetto al totale delle immobilizzazioni dell'ente

### B) Indici finanziari e di rischio finanziario

INDICE	CALCOLO	VAL 2018	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Indice lordo di liquidità</b>	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	14.604.229 / 2.719.822	5,37	5,23	4,30	4,78	4,95
<b>Indice netto di liquidità (€ x 1000)</b>	Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	13.346.036 + 1.213.925 - 2.719.822	11.840	11.969	10.367	11.427	12.108
<b>Indice secco di liquidità (€ x 1000)</b>	Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	13.346.036 - 2.719.822	10.626	10.598	8.580	9.397	10.080

Tutti gli indicatori di questa sezione esprimono la capacità di disporre a breve termine di risorse per onorare le obbligazioni assunte dalla Camera.

## C) Indici struttura patrimoniale finanziaria

INDICE	CALCOLO	VAL 2018	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Margine di struttura secco</b> (€ x 1000)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni nette	20.978.886 - 15.540.574	5.438	4.942	4.884	5.216	6.799
<b>Margine di struttura allargato</b> (€ x 1000)	Patrimonio netto + Debiti consolidati – Immobilizzazioni nette	20.978.886 + 3.920.196 + 2.719.822 - 15.540.574	12.078	11.550	11.710	11.799	13.298
<b>Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni</b>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	20.978.886 / 15.540.574	1,35	1,31	1,30	1,30	1,41
<b>Quoziente di copertura delle immobilizzazioni</b>	(Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	(20.978.886+ 3.920.196 + 2.719.822) / 15.540.574	1,78	1,73	1,71	1,69	1,80
<b>Indice di disponibilità</b> (€ x 1000)	Attivo corrente – Passivo corrente	14.604.229- 2.719.822	11.884	12.003	10.417	11.495	12.191
<b>Indice di autonomia finanziaria</b>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	20.978.886/ (15.540.574+ 14.604.229)	69,59%	67,79%	71,05%	70,57%	73,46%
<b>Indice di indebitamento</b>	(Passività a lungo termine + Passività a breve )/ (Immobilizzazioni nette + Attivo circolante)	(3.920.196 + 2.719.822 + 2.526.183 + 40.755) / (15.540.574+ 14.604.229)	0,31	0,32	0,29	0,21	0,27

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

In uno scenario di crescita mondiale in frenata, in cui anche l'andamento del Pil italiano ha perso notevole slancio, le più recenti stime (Prometeia, ottobre 2019) indicano per la provincia di Ravenna una crescita del valore aggiunto per il 2019 dello 0,4%. E' un risultato sostanzialmente in linea con quello della regione Emilia-Romagna (0,5%) e superiore a quello nazionale (0,2%). Secondo tali stime l'espansione dell'economia ravennate è stata determinata da una decisa ripresa nel settore delle costruzioni a fronte di una crescita modesta nell'industria, di una stagnazione nei servizi e di un nuovo arretramento in agricoltura.

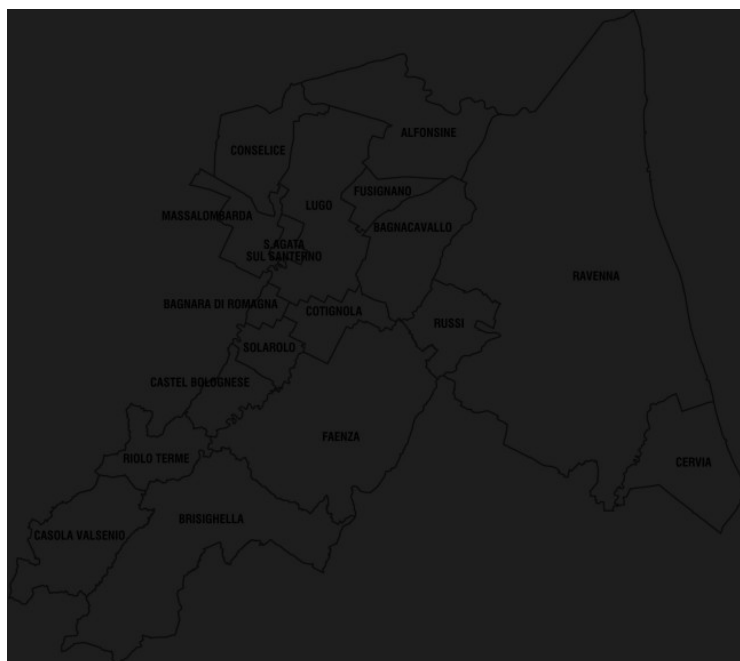
Nel periodo considerato le imprese ravennate hanno potuto beneficiare del traino del mercato estero. Per il 2019 l'aumento dell'export provinciale è stimato al 9,9%, ben superiore al già rilevante 5,0% dell'Emilia-Romagna e al 3,0% dell'Italia.

La crescita economica si è riflessa in un incremento dell'occupazione dell'1,7%, che tuttavia non ha prodotto effetti positivi sul tasso di disoccupazione, salito al 6,0%, a causa del contestuale aumento della popolazione attiva nella ricerca di lavoro. Un po' meglio in regione dove il tasso di disoccupazione si è fermato al 5,8%, decisamente peggio in Italia, con un tasso in discesa, ma ancora a due cifre (10,0%).

Nello scenario descritto, è proseguita la riorganizzazione del sistema economico provinciale all'insegna della terziarizzazione e della complessiva riduzione delle unità produttive. Il numero delle imprese registrate in provincia, al 31 dicembre 2019, è risultato pari a 38.674; valore che rappresenta un minimo storico. Rispetto ad un anno prima si sono perse ulteriori 435 imprese per effetto di 1.935 nuove iscrizioni, e 2.377 cessazioni. I settori più colpiti sono apparsi quello dell'agricoltura, che ha mostrato un calo di 150 imprese, e quello del commercio che ne ha perse 164; sono diminuite anche le imprese nell'industria (-67), nelle costruzioni (-74) e nel turismo (-57); all'opposto sono cresciute nei servizi alle imprese (78), escluso i trasporti, e nei servizi alla persona (22). Sotto il profilo della forma giuridica si sono ridotte fortemente le ditte individuali (-365) e le società di persone (-259), sono aumentate le società di capitali (+104) e sono rimaste stabili le altre forme (-5).

Le previsioni per il 2020 per la provincia di Ravenna indicano un'accelerazione della crescita che dovrebbe portarsi all'1,0%, grazie al contributo positivo di tutti i settori ad esclusione dell'industria. Tale andamento sarebbe trainato esclusivamente dal mercato interno stante le aspettative di una contrazione dell'export pari al 2,3%. Sul fronte del mercato del lavoro l'occupazione dovrebbe aumentare lievemente, 0,3%, e il tasso di disoccupazione rimanere stabile al 6,0%. Infine, le dinamiche più recenti, non lasciano intravedere una inversione di tendenza nella flessione del numero delle imprese provinciali, in atto da oltre un decennio, che dovrebbe pertanto proseguire.

## I numeri della circoscrizione territoriale



INDICE	RAVENNA	ITALIA	unita di misura / periodo
<b>Comuni</b>	18	7.914	2019
<b>Superficie</b>	1.859,44	302 072,84	km <sup>2</sup>
• densità	209,33	199,82	ab./km <sup>2</sup>
<b>Popolazione</b>	388.995	60.247.214	set 2019
• variazione 5 anni	-0,8%	-0,9%	set 2019/ set 2014
• % over 65	25,4%	22,9%	gen 2019
<b>Popolazione straniera</b>	46.910	5.255.503	gen 2019
• stranieri %	12,0%	8,7%	gen 2019
• variazione 5 anni	+0,8%	+6,3%	gen 2019/ gen 2014
<b>PIL (Valore aggiunto)</b>	11.203.500	1 557 832.800	€ x 1000 € (2017)
• valore pro-capite	28.624	25.734	€ / ab (2017)
<b>Export</b>	3.476.955	352.375.539	€ x 1000 (gen-set 2019)
• Variazione 1 anno	+6,9%	+2,5%	2019/2014 (gen-set)
• Variazione 5 anni	+22,6%	+19,5%	2019/2014 (gen-set)
<b>Imprese registrate</b>	38.674	6.091.971	dic 2019
• Variazione 1 anno	-1,1%	-0,1%	dic 2019 / dic 2018
• Variazione 5 anni	-5,1%	+0,8%	dic 2019 / dic 2014
<b>Imprese attive</b>	34.401	5.137.678	dic 2019
• giovanili %	6,8%	9,5%	dic 2019
• straniere %	12,3%	10,7%	dic 2019
• femminili %	21,1%	22,7%	dic 2019
<b>Occupati</b>	171.819	23.270.328	giu 2019
• Tasso occupazione	68,7%	58,8%	15-64 anni
<b>Disoccupati</b>	10.959	2.655.969	giu 2019
• Tasso disoccupazione	6,0%	10,2%	15 + anni

## ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

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

- **DL 90/2014** è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.
- **D.lgs 219/2016** il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.
- **DM 16 febbraio 2018** decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.
- **DM 7 marzo 2019** con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



## ANALISI DI GENERE

Si riportano di seguito alcuni elementi di contesto, che mettono in evidenza una struttura camerale equilibrata dal punto di vista dell'analisi di genere, pertanto non sono stati individuati obiettivi/indicatori afferenti alla prospettiva «di genere»

INDICE	2017	2018	2019
% di Dirigenti donne	100,00%	100,00%	100,00%
% di Donne rispetto al totale del personale	69,70%	69,84%	68,33%
% di personale femminile a assunto a tempo indeterminato	100,00%	100,00%	100,00%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	25.173,16	26.294,71	26.472,78
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	25.571,46	27.392,30	24.553,81
Età media del personale femminile	52,09	53,07	53,34
Età media del personale maschile	47,80	53,89	54,89
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	41,30%	40,91%	43,90%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	45,00%	42,11%	42,11%



### 3. PIANIFICAZIONE



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 nella Relazione previsionale e programmatica. Lo sviluppo di obiettivi operativi e azioni è contenuto nell'Allegato 1).

- 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).

## **3.0 - Albero della performance**

(Vedi documento allegato 1)

## **3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici**

(Vedi documento allegato 1)

## **3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi**

(Vedi documento allegato 1)

## **4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

(Vedi documento allegato 2)

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET			
					2017	2018	2019	2020	2021	2022	
33,34%	<b>Area 1 – Competitività delle imprese</b>										
20%	<b>1.1 - 1.1 Internazionalizzazione (D1)</b>										
30%	<b>Indicatori</b>										
		D1.3_17_rev2018	Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3)	CD_IE_D1.1.1 / N_ImprAtt	0,45 €	3,38 €	N/D	>= 10,00 €	>= 10,00 €	>= 10,00 €	
			N. imprese coinvolte in iniziative per internazionalizzazione 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero imprese	N/D	N/D	N/D	>= 500 N.	>= 550 N.	>= 560 N.	
			Numero progetti/iniziativa per internazionalizzazione attivati 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero progetti/iniziativa per internazionalizzazione attivati	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.	>= 10 N.	>= 10 N.	
70%	<b>Obiettivi operativi</b>										
50%	<b>1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl, Unioncamere regionale e CCIB</b>										
0%			N. eventi/progetti paese specifici 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. eventi/progetti	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.			
0%			N. seminari su tematiche di interesse per l'internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. seminari	N/D	N/D	N/D	>= 8 N.			
0%			Percentuale risposte date a quesiti su internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. risposte date a quesiti su internazionalizzazione / N. quesiti pervenuti su internazionalizzazione	N/D	N/D	N/D	>= 95,00 %			
50%	<b>1.1.2 - 1.1.2 Promozione del settore Energia, oil &amp; Gas attraverso la fiera O.M.C (Offshore Mediterrean Conference) e/o REM</b>										
0%			Percentuale azioni attivate per programmazione evento 1.1.3 Promozione del settore Energia, oil & Gas attraverso la fiera O.M.C (Offshore Mediterrean Conference)	N. azioni attivate per programmazione evento / N. azioni da attivare per programmazione evento	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %			
20%	<b>1.2.D - 1.2.D Digitalizzazione (D2)</b>										
30%	<b>Indicatori</b>										
			Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di digitalizzazione 1.2 Digitalizzazione (D2)	Risorse destinate alla digitalizzazione / Risorse stanziate per la digitalizzazione	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	
			Media indicatori di risultato del progetto PID 1.2 Digitalizzazione (D2)	Media indicatori di risultato del progetto PID	N/D	N/D	N/D	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
70%	<b>Obiettivi operativi</b>										
50%	<b>1.2.D.1 - 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)</b>										
			Media percentuale di raggiungimento degli indicatori rispetto al target individuati da Unioncamere per ogni PID 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID)	Media percentuale di raggiungimento degli indicatori rispetto al target individuati da Unioncamere per ogni PID	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %			
0%			Percentuale bandi attivati per erogazione voucher Impresa 4.0 1.2.1 Punto Impresa Digitale (PID)	N. bandi attivati per Voucher Impresa 4.0 / N. bandi da attivare Voucher Impresa 4.0	N/D	N/D	N/D	100,00 %			
			Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) favorire la digitalizzazione delle imprese (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite	N/D	N/D	N/D	100,00 %			
			Reporting sul finanziamento diretto alle imprese 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N.ro domande presentate / N. ro domande valutate	N/D	N/D	N/D	100,00 %			
50%	<b>1.2.D.2 - 1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali</b>										
0%			N. imprese nuove aderenti al servizio Cassetto digitale 1.2.2 Diffusione dei servizi digitali	N. imprese nuove aderenti al servizio Cassetto digitale	N/D	N/D	N/D	>= 250 N.			
0%			N. nuovi token Digital DNA rilasciati 1.2.2 Diffusione dei servizi digitali	N. nuovi token Digital DNA rilasciati	N/D	N/D	N/D	>= 450 N.			
0%			N. SPID rilasciati 1.2.2 Diffusione dei servizi digitali	N. SPID rilasciati	N/D	N/D	N/D	>= 70 N.			
20%	<b>1.2.S - 1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1)</b>										
30%	<b>Indicatori</b>										
		C1.1_02_rev2018	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	CD_C1.1.1 / N_Prot_C1.1_Evasi	33,10 €	46,11 €	N/D	<= 55,00 €	<= 55,00 €	<= 54,00 €	
			C1.1_04 Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	N_Prot_C1.1_5gg	80,50 %	80,50 %	N/D	>= 75,00 %	>= 75,00 %	>= 76,00 %	
70%	<b>Obiettivi operativi</b>										
20%	<b>1.2.S.1 - 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa</b>										
			Livello soddisfazione customer servizio AQI 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Livello soddisfazione customer servizio AQI	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %			
			Livello soddisfazione customer servizio Brevetti e Marchi 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Livello soddisfazione customer Brevetti e Marchi	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %			

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2017	2018	2019	2020	2021	2022
			N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
			N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
			Percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N. notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC / N. soggetti legittimati	N/D	N/D	N/D	>= 33,00 %		
			Prosecuzione verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Prosecuzione verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
<b>20% 1.2.S.2 - 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)</b>										
			Livello soddisfazione customer servizio RI 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %		
			N. approfondimento e implementazione adempimenti Registro Aiuti di Stato. Decreto Mise 115/2017 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N. approfondimento e implementazione N. approfondimento e implementazione adempimenti Registro Aiuti di Stato. Decreto Mise 115/2017	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
			Percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	N/D	N/D	N/D	>= 50,00 %		
			Percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legitt	N/D	N/D	N/D	>= 33,00 %		
			Percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N. pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg / N. pratiche cancellazione protesti	N/D	N/D	N/D	>= 60,00 %		
			Percentuale processi informatizzati 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N. processi informatizzati / N. processi	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
			Tempi medi di attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I. 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Tempi medi di attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	N/D	N/D	N/D	<= 11 N.		
<b>20% 1.2.S.3 - 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>										
			Mantenimento certificazione EMAS 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Mantenimento certificazione EMAS	N/D	N/D	N/D	1 N.		
			Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
			Percentuale documenti EMAS aggiornati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N. documenti EMAS aggiornati / N. documenti EMAS da aggiornare	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Revisione documentazione per uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione documentazione per uffici certificati	N/D	N/D	N/D	1 N.		
			Revisione standard mantenimento sistema qualità 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione standard mantenimento sistema qualità	N/D	N/D	N/D	1 N.		
<b>20% 1.2.S.4 - 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)</b>										
			Percentuale pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	N. Pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA / N. pratiche dalle liste Scriba di verifica sussistenza requisiti artigiani	N/D	N/D	N/D	<= 75,00 %		
<b>20% 1.2.S.5 - 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF</b>										
			Avvio sperimentazione stampa in azienda dei certificati d'origine emessi con marchio ICC/WCF entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Avvio sperimentazione stampa in azienda dei certificati d'origine emessi con marchio ICC/WCF entro 31/12/2021	N/D	N/D	N/D	1 N.		
			Diffusione marchio ICC/WCF e sito di verifica on line dell'autenticità dei certificati emessi 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Diffusione marchio ICC/WCF e sito di verifica on line dell'autenticità dei certificati emessi	N/D	N/D	N/D	1 N.		
			N. iniziative formazione personale validazione e rilascio certificati con marchio etichettato 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	N. iniziative formazione personale validazione e rilascio certificati con marchio etichettato	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.		

20% 1.3 - 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)  
30% Indicatori

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2017	2018	2019	2020	2021	2022
			Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 100,00 %
			N. soggetti coinvolti nelle attività di orientamento al lavoro/ASL 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	N. soggetti coinvolti in attività di orientamento al lavoro/ASL	N/D	N/D	N/D	>= 1.000 N.	>= 1.000 N.	1.100 N.
			Percentuale attività realizzate su orientamento al lavoro 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	N. attività realizzate su orientamento al lavoro / N. attività da attivare su orientamento al lavoro	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 95,00 %
		70%	<b>Obiettivi operativi</b>							
		33,34%	<b>1.3.1 - 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>							
		0%	N. eventi sensibilizzazione Orientamento al lavoro 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. eventi sensibilizzazione Orientamento al lavoro	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
		0%	N.ro campagne/eventi di promozione del Rasl 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro campagne/eventi di promozione del rasl	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
		0%	Organizzazione visite aziendali/job shadowing per studenti 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	organizzazione visite aziendali/job shadowing per studenti	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
		0%	Percentuale bandi alternanza attivati 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. bandi alternanza attivati / N. bandi alternanza da attivare	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0%	Percentuale scuole coinvolte nel network 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. scuole coinvolte nel network / N. scuole presenti in provincia	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
		33,33%	<b>1.3.2 - 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese</b>							
		0%	N. imprese impegnate nelle attività ASL/orientamento 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. imprese impegnate nelle attività ASL/orientamento	N/D	N/D	N/D	>= 8 N.		
		0%	N. percorsi formativi/orientamento ASL realizzati 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. percorsi formativi/orientamento realizzati	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
		0%	N. percorsi/iniziative su ASL con le scuole superiori e soggetti del network 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. percorsi/iniziative con le scuole superiori e soggetti del network	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.		
		0%	N. studenti partecipanti percorsi ASL/orientamento 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. studenti partecipanti percorsi ASL/orientamento	N/D	N/D	N/D	>= 40 N.		
		33,33%	<b>1.3.3 - 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro</b>							
		0%	N. azioni di diffusione per orientamento e ASL 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro	N. azioni di diffusione dati per orientamento e ASL	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
		20%	<b>1.4 - 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)</b>							
		30%	<b>Indicatori</b>							
			Percentuale di soddisfazione customer Statistica Prezzi Studi economici 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)	N. risposte positive customer Statistica Prezzi Studi economici / N. risposte customer Statistica Prezzi Studi economici	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %	>= 75,00 %	>= 75,00 %
			Percentuale questionari compilati customer Sportello Genesi 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)	N. questionari compilati customer Sportello Genesi / N. utenti Sportello Genesi	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %	>= 75,00 %	>= 75,00 %
		70%	<b>Obiettivi operativi</b>							
		50%	<b>1.4.1 - 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica</b>							
		0%	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
		50%	<b>1.4.2 - 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità</b>							
		0%	Azioni di supporto agli aspiranti imprenditori migranti 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	N.ro azioni realizzate su progetto migranti / N.ro azioni da realizzare su progetto migranti	N/D	N/D	N/D	>= 40,00 %		
		0%	N. soggetti coinvolti nel seminario con Università per la diffusione cultura digitale d'impresa 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	N. soggetti coinvolti seminario diffusione cultura digitale d'impresa	N/D	N/D	N/D	>= 20 N.		
			N.ro questionari compilati sportello genesi 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	N.ro questionari customer compilati / N.ro utenti sportello genesi	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
			Realizzazione progetto migranti 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	Costituzione rete e individuazione partner progetto migranti	N/D	N/D	N/D	100 N.		
		33,33%	<b>Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio</b>							
		25%	<b>2.1 - 2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)</b>							
		30%	<b>Indicatori</b>							
			N. iniziative/progetti attivati in tema ambientale e dello sviluppo sostenibile 2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)	N. iniziative/progetti ambiente-sviluppo sostenibile	N/D	N/D	N/D	>= 7 N.	>= 5 N.	>= 5 N.
		70%	<b>Obiettivi operativi</b>							
		100%	<b>2.1.1 - 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile</b>							
		0%	N. Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile anche in collaborazione con Regione E.R. e Unioncamere	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2017	2018	2019	2020	2021	2022
			0% N. Seminari su tematiche ambientali 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. seminari su tematiche ambientali	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			0% Percentuale bandi attivati per contributi per certificazioni ambientali e sociali 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. bandi attivati per contributi per certificazioni ambientali e sociali / N. bandi da attivare per contributi per certificazioni ambientali e sociali	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
<b>25% 2.2 - 2.2 Tutela e legalità (C2)</b>										
30% <b>Indicatori</b>										
			N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati su totale imprese attive 2.2 Tutela e legalità (C2)	N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati / Totale imprese attive	N/D	N/D	N/D	>= 0,45 N.	>= 0,45 N.	>= 0,45 N.
70% <b>Obiettivi operativi</b>										
33,34% <b>2.2.1 - 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>										
			0% Aggiornamento dati conciliamera 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro mediazioni caricate / N.ro totale mediazioni	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
			0% Aggiornamento elenco arbitri 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N. arbitri caricati su banca dati / N.ro arbitri iscritti	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			0% Percentuale di soddisfazione customer mediazione 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione	N. risposte positive customer mediazione / N. risposte customer mediazione	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %		
33,33% <b>2.2.2 - 2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti</b>										
			Etiichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza 2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	Etiichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
			N. Prodotti controllati 2.2.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	N. Prodotti controllati	N/D	N/D	N/D	>= 12 N.		
			N. sopralluoghi metrologici 2.2.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	N. sopralluoghi metrologici	N/D	N/D	N/D	>= 50 N.		
			N. Visite ispettive al settore orafa 2.2.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	N. Visite ispettive al settore orafa	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
			N. Visite ispettive al settore preconfezionati 2.2.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	N. Visite ispettive al settore preconfezionati	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			Percentuale centri tecnici controllati 2.2.2 Assicurare le attività di metrologia legale	N. Centri tecnici controllati / N. Centri tecnici presenti	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
33,33% <b>2.2.3 - 2.2.3 Attivazione OCRI</b>										
			Attivazione azioni per insediamento OCRI 2.2.3 Attivazione OCRI	Azioni attivate per insediamento OCRI	N/D	N/D	N/D	100 N.		
			N.ro incontro formativi per il personale 2.2.3 Attivazione OCRI	N.ro incontro formativi per il persoanel	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			N.ro iniziative di diffusione della cultura di prevenzione di crisi finanziarie 2.2.3 Attivazione OCRI	N.ro iniziative di diffusione della cultura di prevenzione crisi finanziarieNuova misura	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.		
<b>25% 2.3 - 2.3 Turismo e cultura (D3)</b>										
30% <b>Indicatori</b>										
			Percentuale progetti realizzati per promuovere turismo e territorio 2.3 Turismo e cultura (D3)	N. Progetti realizzati per promuovere turismo e territorio / N. Progetti da realizzare per promuovere turismo e territorio	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
			Percentuale utilizzo delle risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio 2.3 Turismo e cultura (D3)	Risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio / Risorse da utilizzare per promuovere turismo e territorio	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 90,00 %	>= 100,00 %
70% <b>Obiettivi operativi</b>										
50% <b>2.3.1 - 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali</b>										
			0% N. Eventi/convegni realizzati per valorizzazione territorio e turismo 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	N. Eventi/convegni realizzati per valorizzazione territorio e turismo	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			0% Percentuale bandi attivati per valorizzazione territorio e turismo 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	N. Bandi attivati per valorizzazione territorio e turismo / N. Bandi programmati per valorizzazione territorio e turismo	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
50% <b>2.3.2 - 2.3.2 La promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%) vedi indicatori e target progetto 20%</b>										
<i>Nessun indicatore associato all'obiettivo operativo</i>										
<b>25% 2.4 - 2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)</b>										
30% <b>Indicatori</b>										
			Percentuale interventi a supporto del sistema infrastrutturale attivati 2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)	N. Interventi attivati a supporto del sistema infrastrutturale / N. Interventi da attivare a supporto del sistema infrastrutturale	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %
70% <b>Obiettivi operativi</b>										
100% <b>2.4.1 - 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche</b>										

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2017	2018	2019	2020	2021	2022
			0% Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna	N/D	N/D	N/D	100 N.		
			0% Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza	N/D	N/D	N/D	100 N.		
<b>33,33% Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione</b>										
<b>50% 3.1 - 3.1 Rapporti istituzionali, relazioni esterne e comunicazione (A3)</b>										
<b>30% Indicatori</b>										
			Percentuale giudizi positivi nell'indagine di customer satisfaction 3.2.2 Comunicazione e customer satisfaction (A3)	N. risposte con giudizio positivo / N. risposte	N/D	N/D	N/D	>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %
<b>70% Obiettivi operativi</b>										
<b>25% 3.1.1 - 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>										
			0% N. documenti redatti (comunicati, articoli, redazionali, interventi) 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media -realizzazione piano di comunicazione (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. documenti redatti (comunicati, articoli, redazionali, interventi)	N/D	N/D	N/D	>= 40 N.		
			N.ro canali social attivati 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro canali social attivati	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			N.ro contenuti pubblicati su Systemaweb 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro contenuti pubblicati su Systemaweb	N/D	N/D	N/D	>= 30 N.		
			N.ro presenze su organi stampa per progetti /iniziative camerali 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro presenze su organi stampa per iniziative/progetti camerali	N/D	N/D	N/D	>= 15 N.		
<b>25% 3.1.2 - 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa</b>										
			Newsletter 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	N.ro newsletter inviate	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
			Realizzazione progetto sito 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	Realizzazione progetto sito	N/D	N/D	N/D	100 N.		
<b>25% 3.1.3 - 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema</b>										
			Adempimenti testo unico società partecipate 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	N.ro adempimenti D.Lgs. 175/2016 effettuati / N.ro adempimenti da effettuare D.Lgs. 175/2016	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Percentuale richieste gestite di concessione patrocini, sale, vetrine 3.2.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	N. Richieste gestite di concessione patrocini, sale, vetrine / N. Richieste pervenute di concessione patrocini, sale, vetrine	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
<b>25% 3.1.4 - Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>										
			Percentuale servizi indagati con customer 3.2.2.3 Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. servizi indagati / N. servizi da indagare	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
<b>50% 3.2 - 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B)</b>										
<b>30% Indicatori</b>										
			EC02.1 Indice di Liquidità immediata	Liq_Imm / PassCorr	231,10 %	255,25 %	N/D	>= 230,00 %	>= 210,00 %	>= 190,00 %
			EC05.1 Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immob	131,10 %	134,99 %	N/D	>= 125,00 %	>= 111,00 %	>= 110,00 %
			EC15.4_rev2018 Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	BilCons_IE / OnCorrSval	15,10 %	27,50 %	N/D	>= 20,00 %	>= 20,50 %	>= 20,50 %
			EC27 Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri]	5,79 %	11,09 %	N/D	>= 9,80 %	>= 8,20 %	>= 8,50 %
			N. non conformità nella gestione ciclo performance 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse A-B	N. non conformità nella gestione ciclo performance	0 N.	0 N.	N/D	0 N.	0 N.	0 N.
			N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse (A-B)	N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione	0 N.	0 N.	N/D	0 N.	0 N.	0 N.
			S07_rev2018 Costo medio del personale dipendente	Costo del personale / Unità personale dipendente (TI+TD) + dirigenti (compreso SG) al 01/01	38.908,80 €	40.623,50 €	N/D	<= 42.000,00 €	<= 42.000,00 €	<= 42.000,00 €
<b>70% Obiettivi operativi</b>										
<b>33,34% 3.2.1 - 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento</b>										
			0% A1.1_01_rev2018 Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	BilCons_IE / BilPrev_IE	50,25 %	110,13 %	N/D	>= 82,00 %		
			0% EC15.2 Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	OnFunz_AmmAcc / OnCorrSval	47,42 %	34,33 %	N/D	<= 40,00 %		
			0% EC18_rev2018 Interventi economici di promozione per impresa attiva	IntEc_Promozione / N_ImprAtt	30,91 €	54,21 €	N/D	>= 35,00 €		
			0% Eff01 Costi di personale e funzionamento per impresa	(Cpers-Ind + OnFunz) / N_ImprAtt	128,50 €	125,54 €	N/D	<= 125,00 €		
<b>33,33% 3.2.2 - 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>										



Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneRavenna\_2020

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2017	2018	2019	2020	2021	2022
			B3.2_01_rev2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	RitPagamenti	N/D	-16,61 gg	N/D	<= -10 gg		
			DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative per il personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD)	98,41 %	100,00 %	N/D	>= 50,00 %		
			DFP 2.5 Efficienza degli spazi	MQ_Sedi / Postazioni	N/D	22,08 N.	N/D	<= 22,50 N.		
			Livello di soddisfazione dei servizi di archivio informatizzato 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Cciaa (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. ro questionari con giudizio positivo / N. ro questionari compilati su servizi archivio informatizzato	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
			N. ro azioni di miglioramento del servizio archivio informatizzato 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Cciaa (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N.ro azioni di miglioramento	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.		
			0% Percentuale adempimenti contrattuali effettuati 3.2.3.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	N. adempimenti contrattuali effettuati / N. adempimenti contrattuali da effettuare	N/D	N/D	100,00 %	100,00 %		
			0% Percentuale contratti smart avviati 3.2.3.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	N. contratti smart avviati / N. contratti da avviare	N/D	N/D	0,00 %	100,00 %		
			Percentuale fatture scartate dal SDI 3.2.3.2.2 Progetto fatturazione elettronica (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. fatture scartate nell'anno / N. fatture emesse nell'anno	N/D	N/D	N/D	<= 3,00 %		
			0% Percentuale rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze 3.2.3.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	N. rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze / N. rilevazione ed inserimento da effettuare entro le scadenze	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
33,33%			<b>3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</b>							
			Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate giornata trasparenza / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			DFP 4.3 Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	Indice_Trasp	N/D	100,00 %	N/D	100,00 %		
			Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N.ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	N.ro documenti redatti performance / N. ro documenti da redigere performance	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>			
<b>Obiettivo individuale</b>	Fornire servizi alle imprese per internazionalizzazione		30%
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	
Grado di utilizzo risorse destinate	Risorse destinate per internazionalizzazione/risorse previste a budget per internazionalizzazione	> =80%	
Grado di realizzazione progetti	N.ro progetti per internazionalizzazione realizzati attraverso Promos Italia/N.ro progetti per internazionalizzazione da realizzare attraverso Promos Italia	> =90%	
<b>Obiettivo individuale</b>	1.2S Semplificazione e trasparenza - Realizzare amministrazione snella curando massima qualità ed efficienza		35%
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	
C1.1_04_rev 2018 Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche R.I. (cruscotto direzionale)	Percentuale di pratiche del R.I. evase nell'anno n entro 5 gg. dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	> =75%	
C1.1_02_rev 2018 Costi medi di iscrizione /modifica/cancelazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA (cruscotto direzionale)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA/Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")	< =55	
<b>Obiettivo individuale</b>	2.3.2 La promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%)		15%
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	
indicatori progetto 20%	indicatori progetto 20%	target progetto 20%	
<b>Obiettivo individuale</b>	2.4 Altri servizi a imprese e territorio		10%
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	
Interventi da realizzare	N. interventi a supporto del sistema infrastrutturale del territorio attivati/n. interventi da attivare a supporto del sistema infrastrutturale del territorio	> =90%	
<b>Obiettivo individuale</b>	Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione		10%
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	
Attuazione di misure anticorruzione e trasparenza	Numero di non conformità nella gestione delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (aggiornamento del PTPCT, azioni e relazione sui risultati)	0	

*Organismo indipendente di valutazione  
Camera di commercio  
di Ravenna*

Verbale n. 1/2020

Il giorno 23 gennaio 2020, in collegamento da remoto con la dr.ssa Tabanelli, componente la struttura di supporto all'Organismo, l'Oiv della Camera di commercio di Ravenna procede nell'esame e della seguente documentazione, al fine di esprimere proprie indicazioni a beneficio dell'organo di direzione politica dell'ente:

- bozza di piano della performance 2020 (di seguito Piano)
- set di obiettivi strategici ed operativi individuati.

La documentazione in esame è stata previamente acquisita dagli uffici.

Il documento strategico rappresentato dal Piano costituisce l'atto ultimo nel quale l'ente camerale sistematizza l'insieme delle decisioni e delle scelte via via esplicitate nei documenti di programmazione (dalla relazione previsionale e programmatica in ottobre, al bilancio preventivo ed al Pira di dicembre) e rappresenta, quindi, attraverso il quale gli impegni assunti in tali documenti e le attese sull'impegno della struttura nel garantirne la loro traduzione in linee di attività e piani di lavoro operativi trovano la loro sintesi evidente.

Un'analisi del Piano volta, come in questo caso, ad accertarne l'idoneità delle sue impostazione e stesura deve, dunque, muoversi lungo alcune direttrici principali, quali:

- rispondenza del Piano alle linee-guida dettate in materia
- coerenza del Piano con i contenuti dei documenti di programmazione
- "tenuta interna" dell'alberatura degli obiettivi, ai diversi livelli nei quali gli stessi vengono posizionati.

Per ciascuno degli ambiti di rilevanza ai fini del presente lavoro dell'Oiv, quest'ultimo fa presente quanto segue:

- a) l'architettura del piano, le sue sezioni ed i contenuti delle medesime risultano costruiti in piena aderenza alle Linee guida per la redazione del piano della performance elaborate e diffuse da Unioncamere nel quadro della collaborazione istituzionale con il Dipartimento della Funzione Pubblica, il quale ha assentito a che l'associazione degli enti camerali potesse personalizzare - per tali enti - le Linee guida sul medesimo tema dal Dipartimento emanate per le Pubbliche amministrazioni in generale (avendo, naturalmente, il Dipartimento stesso condiviso i contenuti delle suddette Linee);
- b) al contempo, l'esplicitazione degli obiettivi strategici inserita nella bozza si presenta adeguatamente in linea con le indicazioni di tipo "politico" presenti sia nella RPP, che nel bilancio che, infine, nel PIRA, garantendo in tal modo il necessario allineamento tra i diversi momenti nei quali i programmi e le azioni dell'ente vengono declinati, dapprima nelle linee generali per arrivare, appunto, alle puntuali e specifiche declinazioni di tali impegni; con ciò ponendo le basi corrette per la successiva verifica, a fine ciclo, degli esiti di tali sforzi e per renderne conto alla comunità di utenti servita;

Alla luce delle considerazioni sopraesposte, pertanto, l'Oiv esprime l'avviso che il Piano - esaminato in bozza - sia del tutto idoneo a rappresentare non un mero documento formale predisposto unicamente per rispondere all'*input* di legge, quanto piuttosto un efficace strumento per il governo dell'azione operativa dell'Ente camerale.

Analoghe considerazioni si ritiene di poter esprimere per la parte relativa alla misurazione di tale azione operativa.

*Organismo indipendente di valutazione  
Camera di commercio  
di Ravenna*

L'impianto degli obiettivi strategici ed operativi, ivi inclusi gli indicatori ad essi associati, si presenta adeguato sotto l'aspetto della coerenza e della sequenzialità tra i contenuti di impegni richiesti ed attese sui loro esiti, presenti ai diversi livelli del loro posizionamento (strategico ed operativo); con ciò testimoniando di una sua capacità di declinare in modo efficace il set di impegni/attese, appunto, che coinvolgono l'intera struttura, in quanto risulta chiaro a ciascuna delle articolazioni, anche operative, della struttura stessa il senso del suo coinvolgimento nella realizzazione dei programmi di attività della Camera.

Quanto agli indicatori associati, l'esame ha investito in primo luogo la loro comprensibilità, con riguardo sia alla descrizione (che deve essere chiara e tale da delimitare, in modo univoco, il fenomeno indagato), che alla formula di calcolo (che deve essere esplicitata e tale da chiarire quali sono gli eventuali sotto-elementi da misurare).

Si è, poi, passati a valutare la validità degli indicatori (che devono essere selezionati in modo tale da corrispondere ai fenomeni che si desidera misurare, specificati nella descrizione), nonché la sussistenza di controlli per assicurare la qualità dei dati (il livello di qualità del dato dipende dalla sua possibile "manipolabilità", che è elevata, ad esempio, se è relativa a dati esclusivamente di tipo interno e non rilevati da sistemi di rilevazione sottoposti ad audit; il livello di "manipolabilità" è contenuto se esiste la possibilità di verificare il dato, il dato è confrontabile con altre amministrazioni/organizzazioni, oppure se il dato è rilevato all'interno di sistemi di misurazione ufficiali e controllati).

L'esito dell'analisi consente di concludere per una generale adeguatezza del c.d. *cascading* degli obiettivi e degli indicatori ad essi associati.

Si rinnova, in ogni caso, la raccomandazione – già espressa con riguardo alla programmazione 2019 - di tornare – nell'arco di un paio di mesi – sui contenuti della programmazione della corrente annualità, così condensata da ultimo nel Piano, al fine di verificare se necessitano aggiustamenti necessari per garantirne l'allineamento costante con i desiderata dell'organo di indirizzo politico.

Roma-Ravenna, 23 gennaio 2020

L'OIV della CCIAA Ravenna