



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012**

**APRILE 2013**

## Indice

### **1. Analisi del contesto esterno**

- 1.1 Lo scenario economico-produttivo
- 1.2 La congiuntura economica provinciale
- 1.3 Le cifre del territorio

### **2. Struttura organizzativa**

- 2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

### **3. Risorse, efficienza ed economicità**

- 3.1 Le risorse economiche e finanziarie
- 3.2 Il diritto annuale
- 3.3 Risparmi sui costi di funzionamento

### **4. Risultati organizzativi e individuali**

- 4.1 Impatti dell'azione amministrativa e grado di attuazione della strategia
- 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi
- 4.3 Lo stato di salute dell'amministrazione
- 4.4 I risultati ottenuti

### **5. Pari opportunità e bilancio di genere**

### **6. Processo di redazione della relazione sulla performance**

- 6.1 Fasi e tempi
- 6.2 Soggetti coinvolti e responsabilità
- 6.3 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

## **Allegato - Indicatori**

# 1. Analisi del contesto esterno

## 1.1 Lo scenario economico-produttivo

### 1.1.1 L'economia internazionale

Nella prima del 2012 l'economia mondiale ha continuato ad espandersi, ma a ritmi più contenuti rispetto al 2011 per effetto della stagnazione in Europa e del rallentamento negli Stati Uniti e nei paesi emergenti.

Nella seconda metà dell'anno la ripresa si è ulteriormente indebolita e i flussi commerciali hanno ristagnato. Nonostante i segnali di rafforzamento nei mesi finali in alcuni paesi emergenti, le prospettive di crescita globale rimangono soggette a considerevole incertezza.

Tale incertezza appare legata soprattutto all'evoluzione della crisi nell'area dell'euro e alla gestione degli squilibri del bilancio pubblico negli Stati Uniti dove permangono margini di rischio nonostante sia stata scongiurata la drastica restrizione della spesa e il contemporaneo innalzamento delle tasse che avrebbero avuto luogo a inizio 2013 in assenza di un accordo nel Congresso (*fiscal cliff* – baratro fiscale).

L' FMI stima per il 2012 un aumento del prodotto mondiale del 3,3% contro il 3,8% del 2011 e il 5,1% del 2010. Anche il commercio mondiale di beni e servizi risente della decelerazione ciclica, con un incremento tendenziale del valore degli scambi stimato al 3,2% nel 2012 dopo il 5,8% del 2011 e il 12,6% del 2010.

Per i paesi emergenti il tasso medio di crescita rimane elevato (+5,3%) anche se inferiore rispetto al passato (+6,2% nel 2011) influenzato dalla debolezza della domanda proveniente dai principali paesi industrializzati. Contribuiscono a tale risultato la Cina con il +7,8% (+9,2% l'anno prima) e l'India con il 4,9% (+6,8% nel 2011).

Nel gruppo dei paesi avanzati l'incremento medio del PIL si attesta all'1,3%. Al suo interno si evidenziano andamenti disomogenei, con il +2,2% registrato sia dagli Stati Uniti che dal Giappone a cui si contrappone il -0,4% dell'Area dell'euro, in recessione dalla fine del 2011.

*Variazione percentuale del prodotto interno lordo in termini reali sull'anno precedente*

|                           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| <b>Paesi avanzati</b>     | 3,0  | 1,6  | 1,3  | 1,5  |
| <b>Area Euro</b>          | 2,0  | 1,4  | -0,4 | 0,2  |
| <b>Italia</b>             | 1,8  | 0,4  | -2,3 | -0,7 |
| <b>Germania</b>           | 4,0  | 3,1  | 0,9  | 0,9  |
| <b>Francia</b>            | 1,7  | 1,7  | 0,1  | 0,4  |
| <b>Spagna</b>             | -0,3 | 0,4  | -1,5 | -1,3 |
| <b>Stati Uniti</b>        | 2,4  | 1,8  | 2,2  | 2,1  |
| <b>Giappone</b>           | 4,5  | -0,8 | 2,2  | 1,2  |
| <b>Regno Unito</b>        | 1,8  | 0,8  | -0,4 | 1,1  |
| <b>Paesi emergenti</b>    | 7,4  | 6,2  | 5,3  | 5,6  |
| <b>Brasile</b>            | 7,5  | 2,7  | 1,5  | 4,0  |
| <b>Cina</b>               | 10,4 | 9,2  | 7,8  | 8,2  |
| <b>India</b>              | 10,1 | 6,8  | 4,9  | 6,0  |
| <b>Russia</b>             | 4,3  | 4,3  | 3,7  | 3,8  |
| <b>Mondo</b>              | 5,1  | 3,8  | 3,3  | 3,6  |
| <b>Commercio mondiale</b> | 12,6 | 5,8  | 3,2  | 4,5  |

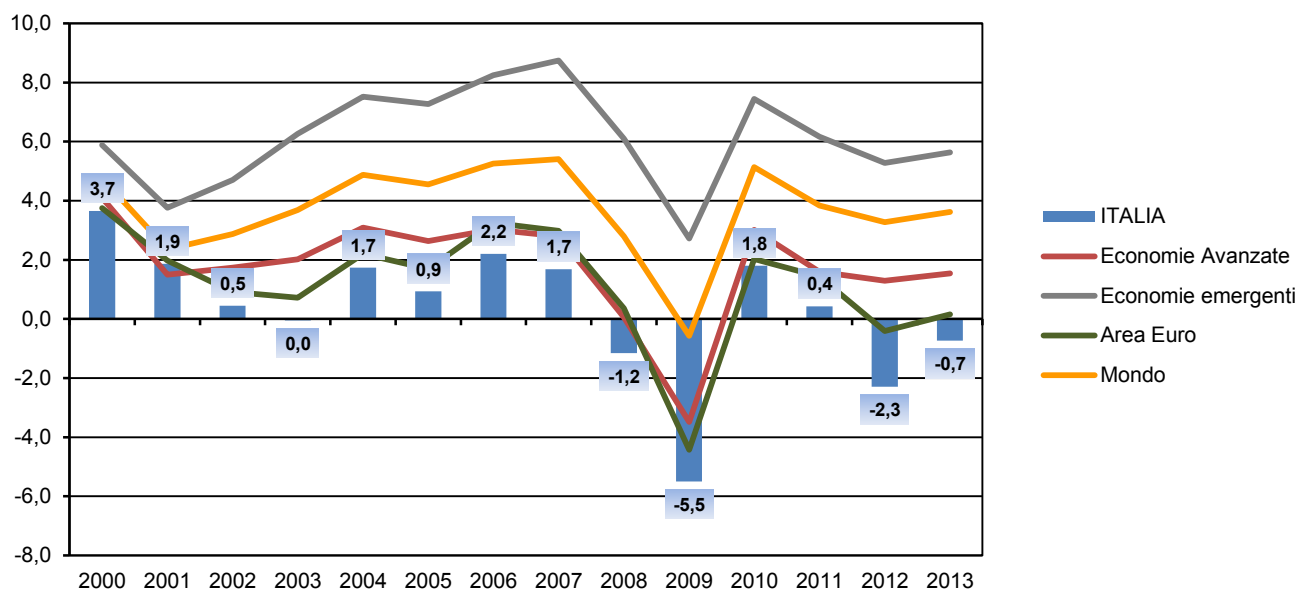
Fonte Fondo monetario internazionale (FMI)

La stabilità e le prospettive di crescita per l'Eurozona continuano ad essere minacciate dalla crisi del debito sovrano e dal rischio che le fragili condizioni finanziarie di alcuni Stati membri possano contagiare anche i paesi che attualmente evidenziano situazioni economiche e finanziarie più stabili

Tra le quattro principali economie, Germania e Francia chiudono il 2012 con un prodotto in crescita moderata (per la Francia, in realtà, molto prossima allo 0) mentre per Spagna e Italia l'adozione di politiche economiche

restrittive destinate al contenimento del debito pubblico determinano una contrazione rispettivamente pari all'1,5% e al 2,3%.

#### La crescita in Italia e nel mondo (variazioni percentuali del PIL)



Fonte: Fondo monetario internazionale (FMI)

### 1.1.2 L'economia italiana

#### Conto economico nazionale

Nel 2012 il valore del Pil ai prezzi di mercato è stato pari a 1.565.916 milioni di euro correnti, in calo dello 0,8% rispetto al 2011. In termini di volume (a prezzi costanti) il Pil segna una diminuzione del 2,4% rispetto all'anno precedente. Nel 2011 si era invece registrato un incremento pari allo 0,4%, in netto rallentamento rispetto alla crescita dell'1,7% manifestatasi nel 2010. La caduta dell'ultimo anno ha quasi annullato la risalita dei due anni precedenti, facendo scendere il Pil in volume leggermente al di sotto del livello registrato nel 2009.

#### Italia – Conti economici trimestrali a prezzi costanti (variazioni sull'anno precedente)

|                                 | 2008 | 2009  | 2010 | 2011 | 2012  |
|---------------------------------|------|-------|------|------|-------|
| <b>PIL</b>                      | -1,2 | -5,5  | 1,7  | 0,5  | -2,4  |
| <b>Importazioni totali</b>      | -2,9 | -13,6 | 12,3 | 1,1  | -7,8  |
| <b>Domanda nazionale</b>        | -1,2 | -3,2  | 0,9  | -0,4 | -4,7  |
| <b>Consumi nazionali</b>        | -0,5 | -1,0  | 1,0  | -0,2 | -3,9  |
| <b>Spesa delle famiglie</b>     | -0,8 | -1,6  | 1,5  | 0,1  | -4,3  |
| <b>Spese AP e ISP</b>           | 0,6  | 0,8   | -0,4 | -1,2 | -2,9  |
| <b>Investimenti fissi lordi</b> | -3,8 | -11,7 | 0,5  | -1,4 | -8,0  |
| <b>Macchine e attrezzature</b>  | -5,2 | -14,0 | 8,3  | -0,8 | -9,2  |
| <b>Mezzi di trasporto</b>       | -2,9 | -19,0 | -0,2 | 1,1  | -12,1 |
| <b>Costruzioni</b>              | -3,0 | -8,8  | -4,6 | -2,1 | -6,4  |
| <b>Esportazioni totali</b>      | -2,8 | -17,7 | 11,2 | 6,6  | 2,2   |

Fonte: ISTAT

La caduta del Pil nel 2012 è stata accompagnata da una diminuzione delle importazioni di beni e servizi del 7,8%, che ha accentuato la contrazione delle risorse disponibili (-3,6%).

Dal lato degli impieghi si registra una contrazione sia dei consumi finali nazionali (-3,9%), sia degli investimenti fissi lordi (-8,0%).

Un contributo negativo alla variazione del Pil particolarmente ampio (-4,7%) è venuto dalla domanda nazionale, mentre, all'opposto, la domanda estera ha fornito un significativo apporto positivo (2,2%).

La spesa per consumi finali delle famiglie residenti ha mostrato un'ampia contrazione in volume (pari al -4,3%), dopo essere risultata quasi stabile nel 2011 (+0,1%). La spesa delle Amministrazioni pubbliche e quella delle Istituzioni sociali private (ISP) hanno mostrato, rispettivamente, diminuzioni in volume del 2,9% e dell'1,0%. Gli investimenti fissi lordi nel 2012 hanno registrato una marcata flessione in volume (-8,0%), dopo quella, più contenuta, che aveva caratterizzato il 2011 (-1,8%). La riduzione ha riguardato tutte le componenti, con cali del 12,2% per gli investimenti in mezzi di trasporto, del 10,6% per quelli in macchinari e attrezzature e del 6,2% per gli investimenti in costruzioni.

*Italia – Valore aggiunto a prezzi costanti (variazione tendenziali)*

|                                    | 2008 | 2009  | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------------|------|-------|------|------|------|
| <b>VALORE AGGIUNTO</b>             | -1,1 | -5,6  | 1,7  | 0,6  | -2,0 |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca  | 1,4  | -2,5  | -0,2 | 0,2  | -4,4 |
| Industria                          | -2,9 | -13,5 | 3,5  | 0,6  | -4,2 |
| In senso stretto                   | -3,0 | -15,1 | 5,8  | 1,7  | -3,6 |
| Costruzioni                        | -2,8 | -8,4  | -3,2 | -3,1 | -6,4 |
| Servizi                            | -0,5 | -2,7  | 1,1  | 0,7  | -1,2 |
| Comm. alb., trasp. e comunic.      | -1,3 | -6,3  | 2,8  | 0,6  | -2,0 |
| Credito, att. immob. e serv. prof. | -0,5 | -1,6  | 0,4  | 1,0  | -0,5 |
| Altre attività dei servizi         | 0,3  | 0,3   | 0,0  | 0,4  | -1,2 |

Fonte: ISTAT

Nel 2012 il valore aggiunto (aggregato corrispondente al PIL al netto dell'Iva e delle altre imposte indirette) in termini di volume ha subito una diminuzione del 2,0%; nel 2011 aveva registrato una crescita dello 0,6%. Tutti i settori hanno segnato variazioni negative: -6,4% le costruzioni, -4,4% l'agricoltura, silvicoltura e pesca, -3,6% l'industria in senso stretto e -1,2% il settore dei servizi.

*Occupazione*

A fine 2012 (quarto trimestre) il numero degli occupati in Italia è diminuito di 148.000 unità rispetto a un anno prima (-0,6%). Il risultato sintetizza l'andamento negativo dell'occupazione maschile (-196.000 unità, -1,3%), a fronte dell'incremento di quella femminile (+48.000 unità, +0,5%). Al persistente calo degli occupati più giovani e dei 35-49enni si è contrapposto l'aumento di quelli con almeno 50 anni.

Nell'industria in senso stretto si accentua la flessione avviatasi nel primo trimestre 2012, con un calo tendenziale del 2,5% (-117.000 unità), concentrato nelle imprese di media dimensione. Continua la riduzione degli occupati nelle costruzioni (-4,6%, pari a -81.000 unità). Il terziario continua a mostrare una crescita dell'occupazione (+0,5%, pari a +76.000 unità), dovuta all'aumento delle posizioni lavorative sia dipendenti sia autonome.

L'occupazione a tempo pieno continua a diminuire (-2,3%, pari a -441.000 unità), soprattutto tra i dipendenti a carattere permanente. Gli occupati a tempo parziale aumentano ancora in misura sostenuta (+7,9%, pari a 293.000 unità), ma si tratta nella quasi totalità dei casi di part-time involontario.

Il numero dei disoccupati manifesta un ulteriore forte aumento su base tendenziale (+23,0%, pari a 559.000 unità). L'incremento, diffuso su tutto il territorio nazionale, interessa entrambe le componenti di genere e in oltre la metà dei casi persone con almeno 35 anni. La crescita è dovuta in un caso su due a quanti hanno perso la precedente occupazione.

A fine 2012 il tasso di disoccupazione risulta pari all'11,6%, in crescita di 2,0 punti percentuali rispetto a un anno prima; per gli uomini l'indicatore passa dall'8,7% del quarto trimestre 2011 al 10,7% e per le donne dal 10,8% al 12,8%. Il tasso di disoccupazione dei 15-24enni sale al 39,0% (6,4 punti percentuali in più nel raffronto tendenziale), con un picco del 56,1% per le giovani donne del Mezzogiorno.

Si riduce la popolazione inattiva (-3,2%, pari a -465.000 unità), principalmente a motivo della discesa di quanti non cercano e non sono disponibili a lavorare. All'aumentata partecipazione delle donne e dei giovani si accompagna la riduzione degli inattivi tra 55 e 64 anni, presumibilmente rimasti nell'occupazione a seguito dei maggiori vincoli introdotti per l'accesso alla pensione.

Italia – Occupati e disoccupati (dati grezzi trimestrali)

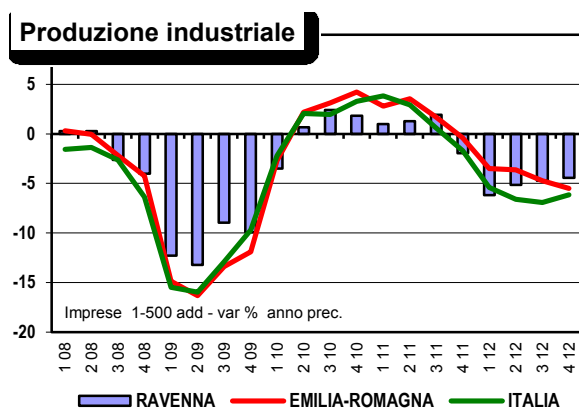
|                                | IV 2011 | IV 2012 | VAR n. | VAR % |
|--------------------------------|---------|---------|--------|-------|
| <b>OCCUPATI</b>                | 22.953  | 22.805  | -148   | -0,6  |
| Sesso - Maschi                 | 13.542  | 13.346  | -196   | -1,4  |
| Sesso - Femmine                | 9.411   | 9.459   | 48     | 0,5   |
| Contratto - A tempo pieno      | 19.264  | 18.823  | -441   | -2,3  |
| Contratto - A tempo parziale   | 3.689   | 3.982   | 293    | 7,9   |
| Settore - Agricoltura          | 867     | 841     | -26    | -3,0  |
| Settore - Industria in s.s.    | 4.743   | 4.626   | -117   | -2,5  |
| Settore - Costruzioni          | 1.775   | 1.694   | -81    | -4,6  |
| Settore - Servizi              | 15.568  | 15.644  | 76     | 0,5   |
| <b>DISOCCUPATI</b>             | 2.429   | 2.988   | 559    | 23,0  |
| <b>TASSO DI DISOCCUPAZIONE</b> | 9,6     | 11,6    | 2,0    | -     |
| Sesso - Maschi                 | 8,7     | 10,7    | 2,0    | -     |
| Sesso - Femmine                | 10,8    | 12,8    | 2,0    | -     |
| Giovanile (15-24) - Totale     | 32,6    | 39,0    | 6,4    | -     |
| Giovanile (15-24) - Machi      | 31,2    | 37,1    | 5,9    | -     |
| Giovanile (15-24) - Femmine    | 34,5    | 41,6    | 7,1    | -     |
| <b>POPOLAZIONE INATTIVA</b>    | 14.678  | 14.213  | -465   | -3,2  |

## 1.2 La congiuntura economica provinciale

Nel corso del 2012 praticamente tutti i principali indicatori dell'economia provinciale descrivono un peggioramento della congiuntura rispetto all'anno precedente.

Anche settori che nel 2011 hanno fornito un contributo positivo alla crescita, quali i settori legati alle attività portuali e turistiche, nell'anno appena trascorso sono entrati in sofferenza. Continua l'espansione della domanda estera, ma in netto rallentamento rispetto all'anno precedente.

Industria manifatturiera



Nel 2012 la produzione dell'industria manifatturiera provinciale ha subito una contrazione media tendenziale del 5,1%, che ha completamente annullato la modesta ripresa registrata nei due anni precedenti. E' dal quarto trimestre 2010 che il settore mostra un andamento negativo con un punto di minimo raggiunto nel primo trimestre del 2012.

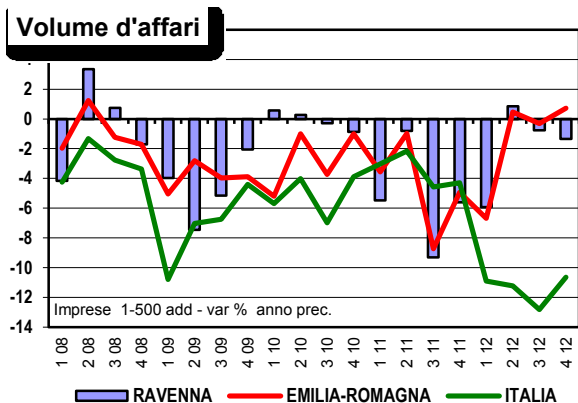
Si tratta del secondo ciclo recessivo dall'inizio della crisi dopo quello, molto pesante, registrato tra la fine del 2008 e l'inizio del 2010.

Nell'anno trascorso i settori industriali che hanno mostrato le performance peggiori sono stati il settore

del tessile e abbigliamento (-14,6%, media 2012) e dei minerali non metalliferi (-8,9%). Anche il settore della chimica (-6,3%), della metallurgia (-5,3%) e dell'alimentare (-4,3%) segnalano significative contrazioni dei livelli produttivi. Leggermente meno negativa la congiuntura per i settori dell'elettricità ed elettronica (-2,4%) e della meccanica (-0,3%).

In clima di fiducia non mostra concrete aspettative di un'inversione di tendenza e le previsioni a breve termine sono orientate all'insegna di un andamento stabile della produzione industriale conseguente ad un'ulteriore crescita della domanda estera appena in grado di compensare il ristagno della domanda interna.

### Costruzioni

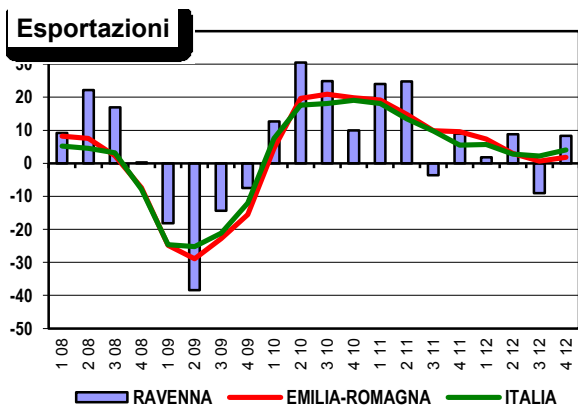


Il settore provinciale delle costruzioni chiude il 2012 con una diminuzione del volume d'affari, in termini tendenziali, dell'1,7%. In un contesto che rimane caratterizzato da una elevata volatilità, prosegue pertanto la flessione del fatturato dell'edilizia ma in netto rallentamento rispetto al 2011 (-5,2%). Tuttavia il possibile ritorno su un percorso di crescita non trova riscontro nelle aspettative degli imprenditori orientate verso un ulteriore peggioramento delle condizioni di mercato.

D'altra parte l'Agenzia del territorio rileva per il 2012 un crollo del 30% delle transazioni immobiliari su base

annua. Ciò che emerge con evidenza, comunque, è una migliore tenuta del settore provinciale e regionale rispetto al settore nazionale il cui fatturato ha continuato a ridursi ad un tasso superiore al 10% tendenziale per tutto il 2012.

### Esportazioni



Grazie al deciso recupero nel quarto trimestre (+8,3%), seguito al deciso arretramento nel terzo (-9%), le esportazioni provinciali, in termini di valore, chiudono il 2012 con un incremento pari al 2,1%

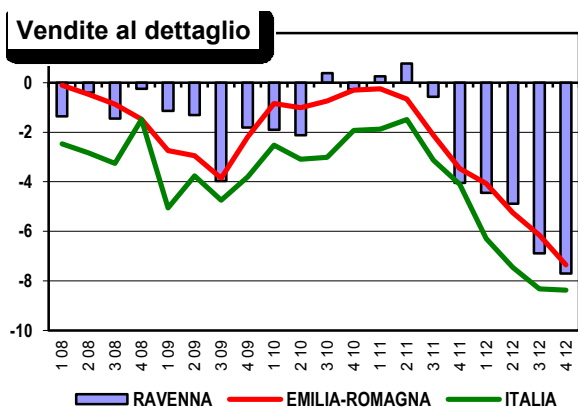
Dal punto di vista merceologico i prodotti dell'agroalimentare e dell'industria metallurgica, della meccanica e della fabbricazione di prodotti in metallo fanno segnare gli aumenti, in valore assoluto, più consistenti.

Dal punto di vista delle aree geografiche di destinazione la crescita maggiore, in termini assoluti, si registra per l'Unione Europea (che rappresenta la

destinazione di oltre i due terzi delle esportazioni provinciali), ma le performance migliori in termini relativi riguardano l'Asia orientale e le Americhe (sia settentrionale che centro meridionale).

E' una dimostrazione della buona capacità di penetrazione delle piccole medie imprese provinciali sui mercati internazionali più promettenti sotto il profilo della crescita economica.

### Commercio

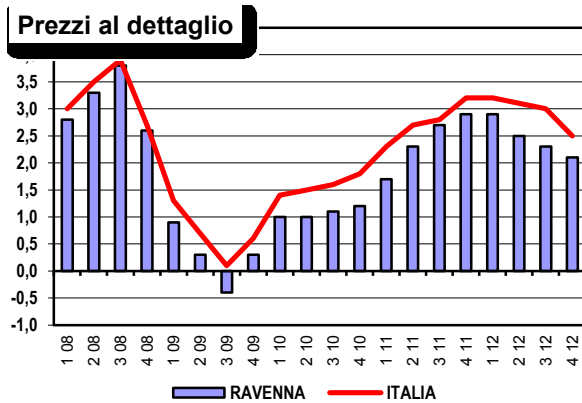


La crisi economica ha inciso pesantemente sulla capacità di spesa delle famiglie comprimendo i consumi del settore privato. Ne hanno risentito in particolar modo i piccoli esercizi commerciali, ma anche la grande distribuzione organizzata, nell'anno trascorso, ha registrato fatturati in calo.

Come evidenziano le rilevazioni trimestrali, la contrazione delle vendite al dettaglio ha subito una brusca accelerazione a partire dalla seconda metà del 2011, interessando – fatto significativo – anche i prodotti alimentari.

Per gli esercizi commerciali della provincia, il 2012 ha fatto segnare una diminuzione delle vendite di circa il 6% in linea con l'andamento regionale e nazionale. Stando al giudizio degli operatori, non sussistono margini per una ripresa significativa nel breve periodo anche in relazione all'andamento di variabili strettamente collegate al consumo quali reddito disponibile, clima di fiducia, occupazione e dinamica salariale.

## Prezzi



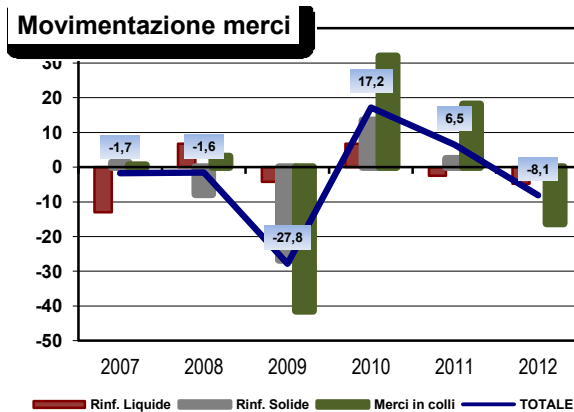
L'indice impiegato per la determinazione del tasso di inflazione (indice FOI) segnala per il 2012 un aumento medio dei prezzi al consumo a livello nazionale del 2,95%.

Si tratta del livello di inflazione più alto raggiunto dal 2008, in crescita di due decimi di punto rispetto al 2011, nonostante la progressiva attenuazione della dinamica dei prezzi in corso d'anno.

Significativo il rincaro dei prodotti energetici (gas, benzina e gasolio) e dei corrispettivi per servizi pubblici (trasporti urbani, tariffe dei rifiuti solidi urbani e servizi idrico).

Considerando l'inflazione a livello locale, ricavata dall'indice città di Ravenna, questa continua a mantenersi costantemente al di sotto all'inflazione nazionale (2,45% Ravenna, media annua) con un differenziale che si è portato da -0,35 punti nel 2011 a -0,5 nel 2012.

## Attività portuale

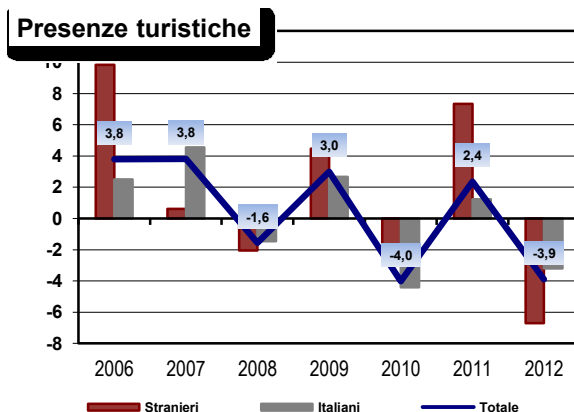


Nel 2012 il porto di Ravenna ha movimentato 21.460.479 tonnellate di merce, 1.883.138 tonnellate in meno rispetto al 2011 (-8,1%). Tale risultato, che riporta il traffico del porto ai livelli precedenti al 2000, non si discosta da quello degli altri scali italiani, quasi tutti con segno negativo, e si inquadra in un contesto economico in cui il commercio internazionale dell'Italia è diminuito in termini di volumi (-3,5%). E' in particolare il calo dell'import (-6,8% nazionale) che penalizza lo scalo ravennate dato che gli sbarchi rappresentano l'86% del traffico totale.

Considerando la tipologia di merce movimentata la diminuzione più consistente è stata registrata per i

prodotti classificati in merci varie in colli, soprattutto coils. Il calo è imputabile proprio ai Paesi che negli anni scorsi erano i principali referenti, ovvero Turchia, Cina, Ucraina e Germania

## Turismo



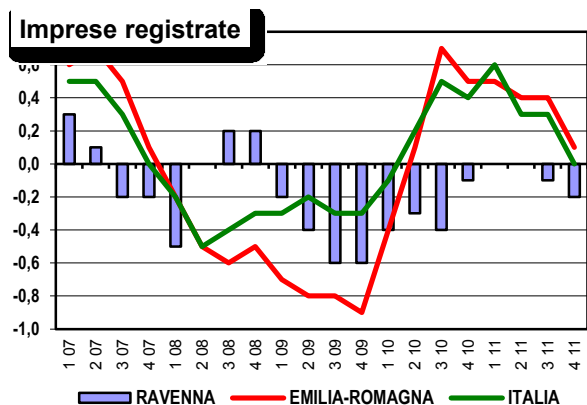
L'annata turistica 2012 si è chiusa con 6,8 milioni di presenze – al 95% concentrate nelle area di Cervia e di Ravenna – con un calo del 3,8% rispetto al 2011. Bisogna tornare al 2006 per trovare un numero di presenze significativamente al di sotto quota 7 milioni. L'emorragia è stata pressoché costante durante tutto l'anno anche se si è registrata una sostanziale tenuta in agosto, il mese che, da solo, vale quasi un terzo delle presenze di un anno intero.

I risultati non sono omogenei in tutta la provincia, ma appare significativo il calo di presenze in entrambe le località principali: Cervia ha perso il 3,8%, Ravenna il 2,9%. Il mercato nazionale segna un -3,1% mentre è

più marcata la flessione di stranieri (-6,7%) anche se il 2012 si segnala per un leggero recupero di ospiti tedeschi e un forte aumento di quelli russi che ormai rappresentano il quarto bacino per la nostra industria delle vacanze.



## Registro delle imprese



Nel 2012, in provincia di Ravenna si sono verificate 2.795 cessazioni di impresa. Al netto delle 2.344 nuove iscrizioni (e di alcune poste rettificative) il Registro delle imprese ha perso 421 unità (-1%) portandosi ad un totale di 41.810, valore simile a quello del 2003 (860 in meno rispetto al punto di massimo raggiunto a fine 2008). E' il maggiore calo da oltre dieci anni.

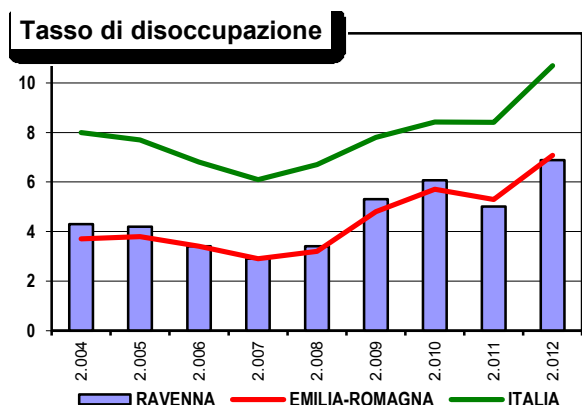
Nello stesso periodo anche in Emilia-Romagna e in Italia il numero delle imprese ha fatto segnare una contrazione, rispettivamente dello 0,6% e dello 0,3%.

A partire dal 2007, con la sola eccezione del 2008, il Registro delle imprese di Ravenna (anche per effetto di

una progressiva ripulitura del Registro dalle posizioni inattive) ha sempre mostrato saldi negativi sebbene di portata inferiore a quello dell'anno appena trascorso.

Nel 2012 sono aumentate le cessazioni (+5,3% rispetto al 2011) e sono diminuite le iscrizioni (-7,5% rispetto al 2011). Se ne può dedurre che da un lato la crisi incide sul tessuto imprenditoriale esistente attraverso un aumento del numero di aziende che cessano l'attività, dall'altro una elevata percezione del rischio (influenzata da previsioni ancora incerte) e maggiori difficoltà di accesso al credito (sicuramente nella fase di start-up) scoraggiano o impediscono nuove iniziative imprenditoriali.

## Occupazione



I dati sulle forze lavoro dell'ISTAT indicano che l'occupazione provinciale in corso d'anno si è ridotta di circa 6 mila unità portandosi dai 178 mila occupati del 2011 ai 172 mila del 2012. Ne è conseguita la diminuzione del tasso di occupazione (occupati su popolazione attiva) dal 70,2% al 67,8%.

Anche la popolazione attiva si è ridotta, da 187 mila a 185 mila unità, con riflessi significativi sul tasso di attività (attivi su popolazione) portatosi dal 74,0% del 2011 al 72,7% del 2012.

Si tratta di un fenomeno facilmente riscontrabile nei periodi di crisi, riconducibile al fatto che in molti

rinunciano a cercare un'occupazione stante le difficoltà nel trovarla (effetto di scoraggiamento). Questo tende a mascherare la crescita del tasso di disoccupazione (disoccupati su popolazione attiva) che comunque ha raggiunto il livello record negli ultimi 10 anni portandosi, per Ravenna, al 6,9%. Come in passato, tuttavia, permane e, anzi, si amplia il differenziale rispetto alla media nazionale. Il tasso di disoccupazione medio per l'Italia nel 2012 si è attestato infatti al 10,7%, di 3,8 punti percentuali al di sopra del tasso provinciale.

Segnali negativi vengono anche dal ricorso agli ammortizzatori sociali. Le ore complessive di Cassa integrazione autorizzate nel corso del 2012 per imprese ravennati sono state 5.814.422, in aumento rispetto al 2011 del 9,9% (pari ad una crescita di oltre 500.000 ore)

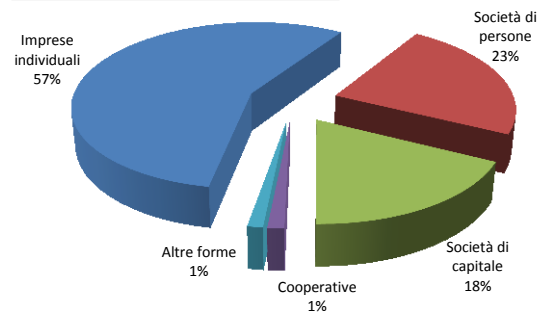
## 1.3 Le cifre del territorio

### 1.3.1 Imprese iscritte al Registro delle imprese di Ravenna – 31.12.2012

|                     | Imprese Registrate | Imprese Attive |
|---------------------|--------------------|----------------|
| Imprese individuali | 23.534             | 23.132         |
| Società di persone  | 9.723              | 7.708          |
| Società di capitale | 7.533              | 5.479          |
| Cooperative         | 530                | 429            |
| Altre forme         | 490                | 403            |
| <b>TOTALE</b>       | <b>41.810</b>      | <b>37.151</b>  |

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

#### Imprese per forma giuridica

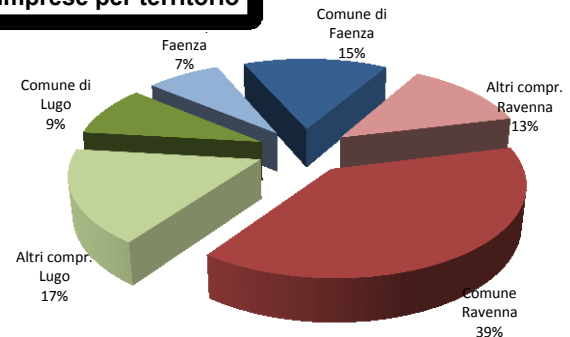


### 1.3.2 Imprese registrate (31.12.2012) e popolazione residente per comprensorio (31.12.2011)

|                          | Imprese Registrate | Popolaz. residente |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
| Comprensorio di Ravenna  | 21.548             | 194.440            |
| di cui Comune di Ravenna | 16.177             | 153.458            |
| Comprensorio di Lugo     | 10.944             | 102.068            |
| di cui Comune di Lugo    | 3.854              | 32.019             |
| Comprensorio di Faenza   | 9.318              | 87.920             |
| di cui Comune Faenza     | 6.179              | 57.719             |
| <b>TOTALE</b>            | <b>41.810</b>      | <b>384.428</b>     |

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

#### Imprese per territorio

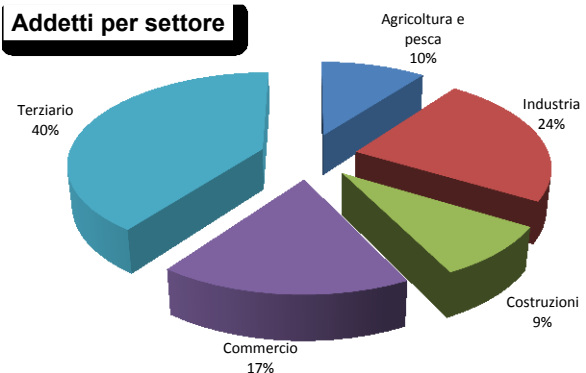


### 1.3.3 Unità locali con addetti e addetti per settore (30.06.2012)

|                     | Unità locali  | Addetti        |
|---------------------|---------------|----------------|
| Agricoltura e pesca | 8.614         | 15.197         |
| Industria           | 4.364         | 34.524         |
| Costruzioni         | 6.384         | 13.303         |
| Commercio           | 10.392        | 25.647         |
| Terziario           | 14.373        | 59.006         |
| <b>TOTALE</b>       | <b>44.127</b> | <b>147.677</b> |

Fonte Archivio SMAIL

#### Addetti per settore

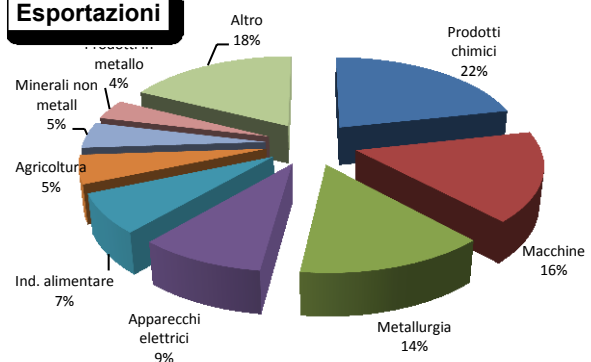


### 1.3.4 Esportazioni (anno 2012)

|                             | Min di €       | % verso UE  |
|-----------------------------|----------------|-------------|
| Prodotti chimici            | 768,0          | 70,9        |
| Macchine e apparecchi vari  | 587,8          | 36,8        |
| Metallurgia                 | 496,5          | 97,8        |
| Prodotti ind. alimentare    | 331,2          | 69,8        |
| Apparecchi elettrici        | 259,4          | 61,4        |
| Prodotti dell'agricoltura   | 188,0          | 85,0        |
| Prodotti in metallo         | 170,5          | 63,2        |
| Prodotti ind. delle bevande | 132,5          | 85,0        |
| Altro                       | 625,4          | 60,3        |
| <b>TOTALE</b>               | <b>3.559,3</b> | <b>67,3</b> |

Fonte ISTAT

#### Esportazioni



## 2. Struttura organizzativa

### 2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

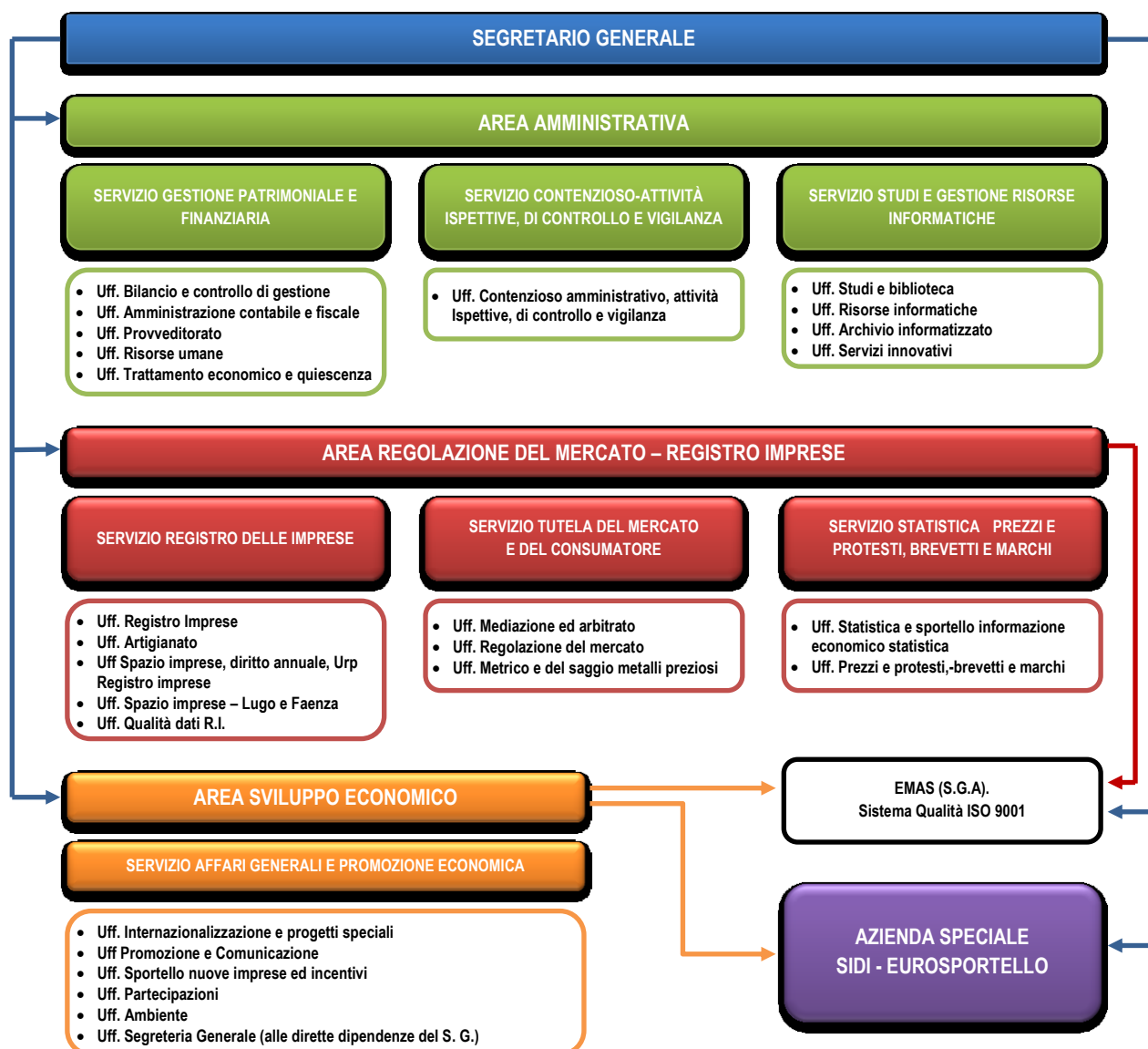
#### 2.1.1 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa camerale è stata individuata con delibera di Giunta n. 107 del 21.6.2010, temporaneamente sospesa in favore di quella attualmente esecutiva, adottata dalla Giunta con delibera n.159 del 12 ottobre 2009 e specificata nella determinazione del Segretario Generale n. 136 del 29.11.2010.

Come evidenziato dal prospetto riportato più sotto, tale struttura organizzativa è articolata su 3 aree:

1. Area amministrativa
2. Area regolazione del mercato e registro delle imprese
3. Area sviluppo economico

Organigramma della Camera di commercio di Ravenna



L'Area Amministrativa è retta dal Segretario generale unitamente all'Area Sviluppo economico, ad interim, l'Area regolazione del mercato e Registro delle imprese è retta dal Vice Segretario generale vicario.

Ogni area comprende uno o più servizi, ciascuno organizzato in uno o più uffici, la cui attività è finalizzata a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'intervento dell'ente nell'ambito di una sfera di competenze omogenea. I servizi sono complessivamente sette.

Sotto il controllo del Segretario Generale e in stretto collegamento con l'Area sviluppo economico opera l'azienda speciale S.I.D.I. Eurosportello.

Le figure dirigenziali in servizio, compresa la figura apicale, sono attualmente due, affiancate da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa o di alta professionalità, individuati nell'ambito delle funzioni più rappresentative dell'Ente quali la gestione patrimoniale e finanziaria, gli studi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese e la statistica economica.

### 2.1.2 Le risorse umane

Per dotazione organica dell'ente si intende la consistenza teorica prevista di personale dipendente, ordinato secondo il sistema di classificazione professionale contenuto nel contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto regioni e autonomie locali.

L'attuale dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna è stata approvata con provvedimento d'urgenza del Presidente n. 19/2012 poi ratificato, confermato con delibera di Giunta n. 165 del 14 novembre 2012, prevede un complesso di 83 unità, distribuite per categoria giuridica come da schema più sotto indicato. La programmazione triennale del fabbisogno di personale, riferita al triennio 2011/2013 è stata effettuata in coerenza con il quadro normativo in materia (D. Lgs 165/2001, leggi finanziarie, CCNL) con delibera n.204 del 20 dicembre 2010, mentre il piano annuale del personale per l'anno 2012 è stato assunto con delibera 180 del 14 novembre 2011.

La programmazione annuale del personale ha previsto, oltre alla sospensione dell'assunzione del terzo dirigente, la sostituzione di parte dei dipendenti cessati o trasferiti negli ultimi anni, individuando la consistenza dell'acquisizione in 3 unità di categoria C da realizzarsi, a causa dell'insufficiente budget assunzionale, esclusivamente tramite mobilità.

In corso d'anno sono state quindi poste in atto e concluse due procedure di selezione per mobilità di personale dipendente da enti soggetti a vincoli assunzionali, che hanno consentito di attingere dalla graduatoria realizzata e – ottenuti i necessari nulla osta ai trasferimenti da parte delle amministrazioni coinvolte – procedere all'acquisizione durante il mese di dicembre 2012.

In corso d'anno si è anche attivata una ulteriore selezione pubblica, riferita esclusivamente a personale disabile, per la sostituzione di un'unità cessata dal servizio e la ricomposizione della relativa quota d'obbligo (art. L. 68/1999) nonché – in assenza di un'utile graduatoria e con il medesimo scopo – ad una successiva selezione per mobilità volontaria che consentirà infine di poter acquisire dal luglio 2013 una unità disabile di categoria B1.

La consistenza effettiva di personale al 31 dicembre 2012 ha così potuto essere confermata in 70 unità, di cui 13 in part time (con un differenziale pari a -2,54 unità), con la seguente distribuzione tra categorie giuridiche:

*Dotazione organica e personale in servizio presso la Camera di commercio di Ravenna al 31.12.2012*

| Posizione | Dotazione organica | In servizio al 31.12.2012 |
|-----------|--------------------|---------------------------|
| Dirigenti | 3                  | 2                         |
| Cat. D3   | 8                  | 7                         |
| Cat. D1   | 18                 | 15                        |
| Cat. C    | 46                 | 41                        |
| Cat. B3   | 3                  | 1                         |
| Cat. B1   | 5                  | 4                         |
| Totale    | 83                 | 70                        |

L'utilizzo di forme flessibili di lavoratori nella misura di 3,96 unità anno uomo in somministrazione per attività temporanee ed eccezionali, nonché il distacco di una unità di personale a tempo parziale da una società partecipata per attività di collaborazione con il Servizio Risorse informatiche e servizi innovativi, hanno

consentito di ammortizzare la riduzione della consistenza di personale in corso d'anno (dato medio 2012: 67,33 unità) causata dalle descritte tempistiche di reclutamento.

#### *La riforma del lavoro nella p.a. (d.lgs. n. 150/2009)*

Per quanto attiene al complesso degli istituti introdotti con il d.lgs 150/2009 nell'ambito del processo di riforma della p.a., la Camera di commercio di Ravenna ha completato l'iter di adozione del sistema di valutazione e misurazione della performance nei tempi previsti, con atto deliberativo di Giunta n. 17 del 24 gennaio 2011 nel quale è stato, tra l'altro, definito il sistema di valutazione della performance individuale, sia dirigenziale che dei titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità e del personale in categoria.

Per la valutazione della performance individuale l'Ente ha confermato un principio da tempo applicato al riguardo dei macro elementi di valutazione, equamente individuati negli obiettivi annualmente assegnati e nelle competenze dimostrate. L'Unione nazionale delle Camere di commercio ha recentemente divulgato sull'argomento un *paper* di approfondimento sul quale l'Unione regionale Emilia Romagna ha già avviato un confronto tra le Camere finalizzato ad una comune azione di manutenzione dei sistemi di valutazione, in particolare per correlare o rafforzare laddove già presente, la valutazione della performance organizzativa dell'Ente al risultato di ciascuna posizione di lavoro, in modo da rendere i sistemi coerenti anche rispetto al peso delle singole posizioni.

All'interno del processo di riforma è necessario segnalare anche la profonda modifica intervenuta nelle relazioni sindacali, che ha sottratto alla sfera di intervento della contrattazione o concertazione quanto di competenza dell'organizzazione e del datore di lavoro; è stata quindi avviata l'attività di revisione del contratto decentrato integrativo, per adeguarle alle nuove indicazioni.

Per quanto riguarda l'argomento della nuova premialità, non è stata data applicazione alle c.d. fasce, previste dall'art. 19 del D.Lgs 150/2009, rinviata alla tornata contrattuale successiva al quadriennio 2006/2009, come indicato dal D. Lgs. 141/2011.

#### *Le nuove prospettive*

La *Legge di revisione della spesa pubblica* (c.d. *spending review*) n. 135 del 7 agosto 2012 ha individuato una serie di interventi finalizzati alla riduzione della spesa per il personale dalla molteplice portata: dai tagli alle dotazioni organiche delle amministrazioni dello Stato, alla drastica riduzione della spesa per *turnover* delle amministrazioni locali, alla rimodulazione della spesa consentita alle Camere di commercio che, indipendentemente dagli indici di virtuosità in precedenza utilizzati per stabilire l'indicatore di spesa ammesso, si trovano ora tutte unite dal medesimo limite, fissato nel max. 20% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente: in buona sostanza, occorrono almeno 5 cessazioni dal servizio (non per mobilità, ovviamente) di personale appartenente alla medesima categoria economica (od oltre) per potersi assicurare almeno una sostituzione.

Pur se la nostra Camera non appare significativamente interessata da immediati e massicci fenomeni di esodo, l'avvio dell'analisi di fattibilità riferita alla gestione di alcuni servizi in forma associata con Camere di commercio limitrofe, con riferimento anche alla *acquisizione e gestione delle risorse umane*, (oltre ad una più recente avviata dall'Unione nazionale delle Camere di commercio) rappresenta una nuova prospettiva organizzativa e di contenimento che, se correttamente impostata (con la salvaguardia di una funzionalità e di una vicinanza alle imprese), potrebbe essere di significativo interesse.

#### *La formazione professionale*

L'anno 2012 ha confermato le misure di contenimento della spesa introdotte dal D. L. 78/2010, che aveva ricondotto le spese di formazione del personale al 50% di quelle sostenute nel corso del 2009; nonostante questa consistente contrazione, il piano annuale di formazione ha previsto la partecipazione a 24 iniziative di formazione/aggiornamento e 49 iscrizioni, consentendo così una partecipazione massiccia del personale ed una cospicua risposta al fabbisogno formativo rilevato.

L'azione formativa è stata estesa ad ulteriori 2 interventi a catalogo (Ifoa, Maggioli) che hanno sostenuto esigenze specifiche per le quali non si erano rintracciate possibilità all'interno del piano intercamerale.

Per la realizzazione del Piano formativo, l'Ente si è avvalso, come di consueto negli ultimi anni, dell'attività del Gruppo network risorse umane, della organizzazione di Unioncamere regionale, oltre al supporto nella progettazione e nel tutoraggio in aula da parte di IFOA.



In corso d'anno è proseguita l'esperienza della formazione con modalità e-learning, curata dal personale del Servizio Studi e gestione risorse informatiche dell'Ente, per un corso destinato a tutto il personale su tematiche in parte relative al Codice della Privacy, in parte all'utilizzo pratico dello strumento della firma digitale, focalizzato principalmente sulla firma digitale (alcune nozioni ed indicazioni pratiche di utilizzo con il nuovo software Actalis File Protector) e ad alcuni consigli per l'utilizzo sicuro della postazione informatica in dotazione ad ognuno, prendendo spunto da alcune prescrizioni in tema di misure minime di sicurezza (sicurezza informatica) come previsto dall'allegato B del codice stesso (Disciplinare tecnico in materia di misure minime di sicurezza).

Si è proceduto anche ad una specifica azione formativa destinata alla rinnovata squadra dei gestori dell'emergenza (DL 81/2008).

#### *Le sedi decentrate*

Le due sedi decentrate, ubicate sul territorio faentino e lughese rappresentano il servizio, da tempo fornito nel quadro delle politiche di decentramento, alle imprese dislocate in quelle aree geografiche, con un alto apprezzamento riconosciuto dagli operatori economici fruitori.

Attualmente prosegue, in regime di proroga fino al 31 dicembre prossimo, la sperimentazione per il consolidamento della organizzazione del servizio, riferita alla riduzione dell' ampiezza temporale settimanale che, grazie alla forte telematizzazione del lavoro, ha reso possibile ricondurre l'attività di front office a tre giorni settimanali.

### 3. Risorse, efficienza ed economicità

#### 3.1 Le risorse economiche e finanziarie

Si riportano di seguito lo Stato patrimoniale ed il conto economico della Camera di commercio di Ravenna relativi all'esercizio 2012 raffrontati con l'esercizio precedente.

##### 3.1.1 Stato patrimoniale - Attivo

|   | entro 12 mesi        | oltre 12 mesi        | VALORI AL<br>31.12.2011 | entro 12 mesi        | oltre 12 mesi        | VALORI AL<br>31.12.2012 |
|---|----------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>                      |                      |                      | <b>17.392.428,27</b>    |                      |                      | <b>16.985.713,84</b>    |
| <b>a) Immateriali</b>                           |                      |                      | <b>1.476,77</b>         |                      |                      | <b>0,00</b>             |
| Software  |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| Licenze d'uso                                   |                      |                      | 1.476,77                |                      |                      | 0,00                    |
| Diritti d'autore                                |                      |                      |                         |                      |                      |                         |
| Altre   |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| <b>b) Materiali</b>                             |                      |                      | <b>6.323.648,76</b>     |                      |                      | <b>6.033.696,03</b>     |
| Immobili  |                      |                      | 6.039.240,07            |                      |                      | 5.776.865,63            |
| Impianti  |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| Attrezz. non informatiche                       |                      |                      | 83,40                   |                      |                      | 0,00                    |
| Attrezzature informatiche                       |                      |                      | 41.125,90               |                      |                      | 43.641,89               |
| Arredi e mobili                                 |                      |                      | 204.378,06              |                      |                      | 180.009,23              |
| Automezzi                                       |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| Biblioteca                                      |                      |                      | 38.821,33               |                      |                      | 33.179,28               |
| <b>c) Finanziarie</b>                           | <b>11.067.302,74</b> | <b>11.067.302,74</b> | <b>11.067.302,74</b>    | <b>10.952.017,81</b> | <b>10.952.017,81</b> | <b>10.952.017,81</b>    |
| Partecipazioni e quote                          | 10.279.272,26        | 10.279.272,26        | 10.279.272,26           | 10.239.739,85        | 10.239.739,85        | 10.239.739,85           |
| Altri investimenti mobiliari                    | 452,00               | 452,00               | 452,00                  | 7,23                 | 7,23                 | 7,23                    |
| Prestiti ed anticipazioni attive                | 787.578,48           | 787.578,48           | 787.578,48              | 712.270,73           | 712.270,73           | 712.270,73              |
| <b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>                     |                      |                      | <b>14.147.853,16</b>    |                      |                      | <b>15.082.171,15</b>    |
| <b>d) Rimanenze</b>                             |                      |                      | <b>79.582,36</b>        |                      |                      | <b>70.730,77</b>        |
| Rimanenze di magazzino                          |                      |                      | 79.582,36               |                      |                      | 70.730,77               |
| <b>e) Crediti di Funzionamento</b>              | <b>623.281,25</b>    | <b>501.312,84</b>    | <b>1.124.594,09</b>     | <b>437.341,41</b>    | <b>465.182,83</b>    | <b>902.524,24</b>       |
| Crediti da diritto annuale                      | 44.118,61            | 397.067,51           | 441.186,12              | 30.784,64            | 277.061,77           | 307.846,41              |
| Crediti v/organismi e istituzionali naz. e com. | 268,49               |                      | 268,49                  |                      |                      | 0,00                    |
| Crediti v/organismi del sistema camerale        | 110.886,42           |                      | 110.886,42              | 104.407,92           |                      | 104.407,92              |
| Crediti v/clienti                               | 183.139,12           | 69.391,51            | 252.530,63              | 150.516,08           | 100.344,05           | 250.860,13              |
| Crediti per servizi c/terzi                     | 1.491,55             | 8.452,13             | 9.943,68                | 45.082,20            | 10.171,04            | 55.253,24               |
| Crediti diversi                                 | 283.221,45           | 26.401,69            | 309.623,14              | 102.089,60           | 77.605,97            | 179.695,57              |
| Erario c/iva                                    | 155,61               |                      | 155,61                  | 4.460,97             |                      | 4.460,97                |
| Anticipi a fornitori                            |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| <b>f) Disponibilita' Liquide</b>                |                      |                      | <b>12.943.676,71</b>    |                      |                      | <b>14.108.916,14</b>    |
| Banca c/c                                       |                      |                      | 12.936.331,05           |                      |                      | 14.099.365,81           |
| Depositi postali                                |                      |                      | 7.345,66                |                      |                      | 9.550,33                |
| <b>C) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>               |                      |                      | <b>0,00</b>             |                      |                      | <b>815,87</b>           |
| Ratei attivi                                    |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 0,00                    |
| Risconti attivi                                 |                      |                      | 0,00                    |                      |                      | 815,87                  |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                            |                      |                      | <b>31.540.281,43</b>    |                      |                      | <b>32.068.700,86</b>    |
| CONTI D'ORDINE                                  |                      |                      | 1.475.850,99            |                      |                      | 1.464.938,73            |
| <b>TOTALE GENERALE</b>                          |                      |                      | <b>33.016.132,42</b>    |                      |                      | <b>33.533.639,59</b>    |

**3.1.2 Stato patrimoniale - Passivo**

|   | entro 12 mesi        | oltre 12 mesi      | VALORI AL<br>31.12.2011 | entro 12 mesi        | oltre 12 mesi      | VALORI AL<br>31.12.2012 |
|---|----------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETTO</b>                        |                      |                    | <b>-23.707.887,23</b>   |                      |                    | <b>-23.763.191,24</b>   |
| Patrimonio netto esercizi precedenti              |                      |                    | -18.578.228,16          |                      |                    | -19.516.212,28          |
| Avanzo/Disavanzo economico esercizio              |                      |                    | -937.984,12             |                      |                    | -165.144,45             |
| Riserva indisponibile ex DPR 254/2005             |                      |                    | -304.714,14             |                      |                    | -234.477,31             |
| Riserve da partecipazioni                         |                      |                    | -3.886.960,81           |                      |                    | -3.847.357,20           |
| <b>B) DEBITI DI FINANZIAMENTO</b>                 |                      |                    | <b>-60.960,00</b>       |                      |                    | <b>-45.720,00</b>       |
| Mutui passivi                                     |                      |                    | -60.960,00              |                      |                    | -45.720,00              |
| Prestiti ed anticipazioni passive                 |                      |                    | 0,00                    |                      |                    | 0,00                    |
| <b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>            |                      |                    | <b>-3.085.828,04</b>    |                      |                    | <b>-3.128.408,14</b>    |
| Fondo trattamento di fine rapporto                |                      |                    | -3.085.828,04           |                      |                    | -3.128.408,14           |
| <b>D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO</b>                 | <b>-3.062.454,38</b> | <b>-325.071,53</b> | <b>-3.387.525,91</b>    | <b>-3.305.913,13</b> | <b>-808.583,16</b> | <b>-4.114.496,29</b>    |
| Debiti v/fornitori                                | -496.474,19          |                    | -496.474,19             | -482.833,58          |                    | -482.833,58             |
| Debiti v/società e organismi del sistema camerale | -136.617,08          |                    | -136.617,08             | -8.230,34            |                    | -8.230,34               |
| Debiti v/ organismi e istituzionali naz. e com.   | 0,00                 |                    | 0,00                    | 0,00                 |                    | 0,00                    |
| Debiti tributari e previdenziali                  | -259.508,27          |                    | -259.508,27             | -258.432,61          |                    | -258.432,61             |
| Debiti v/dipendenti                               | -217.796,50          |                    | -217.796,50             | -245.531,64          |                    | -245.531,64             |
| Debiti v/Organi Istituzionali                     | -29.134,88           |                    | -29.134,88              | -23.821,09           |                    | -23.821,09              |
| Debiti diversi                                    | -1.842.072,02        | -325.071,53        | -2.167.143,55           | -2.214.034,17        | -808.583,16        | -3.022.617,33           |
| Debiti per servizi c/terzi                        | -80.589,83           |                    | -80.589,83              | -72.916,66           |                    | -72.916,66              |
| Clienti c/anticipi                                | -261,61              |                    | -261,61                 | -113,04              |                    | -113,04                 |
| <b>E) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>                |                      |                    | <b>-1.298.080,25</b>    |                      |                    | <b>-1.016.885,19</b>    |
| Fondo Imposte                                     |                      |                    | ,00                     |                      |                    | 0,00                    |
| Altri Fondi                                       |                      |                    | -1.298.080,25           |                      |                    | -1.016.885,19           |
| <b>F) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>                |                      |                    | <b>0,00</b>             |                      |                    | <b>,00</b>              |
| Ratei Passivi                                     |                      |                    | 0,00                    |                      |                    | 0,00                    |
| Risconti Passivi                                  |                      |                    | 0,00                    |                      |                    | 0,00                    |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>                             |                      |                    | <b>-7.832.394,20</b>    |                      |                    | <b>-8.305.509,62</b>    |
| <b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>          |                      |                    | <b>-31.540.281,43</b>   |                      |                    | <b>-32.068.700,86</b>   |
| CONTI D'ORDINE                                    |                      |                    | -1.475.850,99           |                      |                    | -1.464.938,73           |
| <b>TOTALE GENERALE</b>                            |                      |                    | <b>-33.016.132,42</b>   |                      |                    | <b>-33.533.639,59</b>   |



**3.1.3 Conto economico**

|   | VALORI AL<br>31.12.2011 | VALORI AL<br>31.12.2012 | DIFFERENZE         |
|---|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>A) PROVENTI CORRENTI</b>                                     | <b>11.337.586,08</b>    | <b>10.800.691,12</b>    | <b>-536.894,96</b> |
| 1) Diritto annuale  | 8.554.072,40            | 8.403.329,47            | -150.742,93        |
| 2) Diritti di segreteria  | 2.017.078,02            | 1.882.815,61            | -134.262,41        |
| 3) Contributi trasferimenti e altre entrate                     | 534.705,97              | 336.599,77              | -198.106,20        |
| 4) Proventi da gestione di beni e servizi                       | 211.941,75              | 186.797,86              | -25.143,89         |
| 5) Variazioni delle rimanenze                                   | 19.787,94               | -8.851,59               | -28.639,53         |
| <b>B) ONERI CORRENTI</b>  | <b>-11.675.431,49</b>   | <b>-11.910.307,67</b>   | <b>-234.876,18</b> |
| <b>6) Personale</b>   | <b>-3.143.473,85</b>    | <b>-2.982.966,70</b>    | <b>160.507,15</b>  |
| a) Competenze al personale                                      | -2.355.062,41           | -2.246.549,74           | 108.512,67         |
| b) Oneri sociali  | -575.839,23             | -529.104,76             | 46.734,47          |
| c) accantonamenti al TFR  | -134.606,84             | -155.504,03             | -20.897,19         |
| d) Altri costi  | -77.965,37              | -51.808,17              | 26.157,20          |
| <b>7) Funzionamento</b>   | <b>-2.759.402,97</b>    | <b>-2.729.174,47</b>    | <b>30.228,50</b>   |
| a) Prestazione servizi  | -1.316.484,20           | -1.299.253,27           | 17.230,93          |
| b) Godimento di beni di terzi                                   | 0,00                    | 0,00                    | 0,00               |
| c) Oneri diversi di gestione                                    | -492.249,71             | -529.895,07             | -37.645,36         |
| d) Quote associative  | -821.691,29             | -781.477,37             | 40.213,92          |
| e) Organi istituzionali   | -128.977,77             | -118.548,76             | 10.429,01          |
| <b>8) Interventi economici</b>                                  | <b>-3.536.013,41</b>    | <b>-4.270.229,01</b>    | <b>-734.215,60</b> |
| <b>9) Ammortamenti ed accantonamenti</b>                        | <b>-2.236.541,26</b>    | <b>-1.927.937,49</b>    | <b>308.603,77</b>  |
| a) Immob. Immateriali   | 0,00                    | 0,00                    | 0,00               |
| b) Immob. Materiali   | -337.779,34             | -338.546,62             | -767,28            |
| c) svalutazione crediti   | -1.358.375,77           | -1.435.223,09           | -76.847,32         |
| d) fondi rischi ed oneri  | -540.386,15             | -154.167,78             | 386.218,37         |
| <b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE(A-B)</b>                   | <b>-337.845,41</b>      | <b>-1.109.616,55</b>    | <b>-771.771,14</b> |
| <b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>                                  | <b>904.063,84</b>       | <b>845.223,04</b>       | <b>-58.840,80</b>  |
| 10) proventi finanziari   | 905.447,14              | 845.964,07              | -59.483,07         |
| 11) oneri finanziari  | -1.383,30               | -741,03                 | 642,27             |
| <b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>                                | <b>371.915,25</b>       | <b>430.195,92</b>       | <b>58.280,67</b>   |
| 12) proventi straordinari                                       | 391.668,90              | 486.718,36              | 95.049,46          |
| 13) oneri straordinari  | -19.753,65              | -56.522,44              | -36.768,79         |
| <b>E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>             | <b>-149,56</b>          | <b>-657,96</b>          | <b>-508,40</b>     |
| 14) Rivalutazioni attivo patrimoniale                           | 0,00                    | 0,00                    | 0,00               |
| 15) Svalutazioni attivo patrimoniale                            | -149,56                 | -657,96                 | -508,40            |
| <b>DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)</b> | <b>937.984,12</b>       | <b>165.144,45</b>       | <b>-772.839,67</b> |

## 3.2 Il diritto annuale

Il Diritto annuale è il tributo che ogni impresa è tenuta a versare alla Camera di commercio di riferimento (art. 18 della legge n. 580/1993 e successive modifiche) in relazione all'iscrizione o annotazione nel Registro delle imprese. Dal 2011, il diritto annuale è dovuto anche dalle organizzazioni soggette ad iscrizione nel Repertorio economico amministrativo quali associazioni, fondazioni o simili.

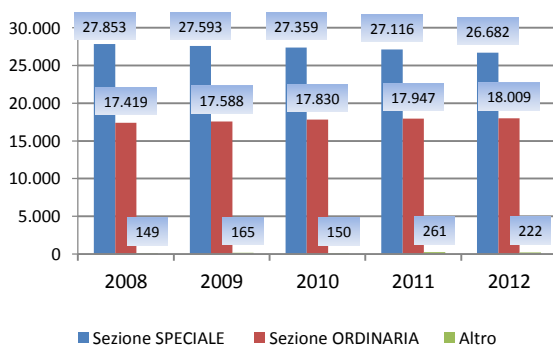
Qualora un'impresa, oltre alla sede principale, disponga di sedi secondarie e/o unità locali nella stessa o in altre provincie, deve provvedere a versare un ulteriore corrispettivo per ciascuna di queste alla Camera di commercio competente per territorio. La stessa regola si applica alle imprese con sede legale all'estero e localizzazioni in Italia.

Sono tenute al pagamento del diritto annuale tutte le imprese che al primo gennaio di ogni anno risultano iscritte o annotate nel Registro delle Imprese di cui all'art. 8 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, nonché le imprese iscritte o annotate nel corso dell'anno di riferimento.

Il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento della Camera di commercio rappresentando oltre il 75% delle entrate di bilancio.

### 3.2.1 I soggetti tenuti al pagamento <sup>1</sup>

|      | TOTALE | Var. ass.<br>(+/-) | Var. rel.<br>(%) |
|------|--------|--------------------|------------------|
| 2008 | 45.421 |                    |                  |
| 2009 | 45.346 | -75                | -0,17%           |
| 2010 | 45.339 | -7                 | -0,02%           |
| 2011 | 45.332 | -7                 | -0,02%           |
| 2012 | 44.913 | -419               | -0,92%           |



Considerando il numero dei soggetti tenuti al pagamento questo non è variato in modo rilevante nel periodo 2009-2011 perdendo, nell'arco del triennio, 89 unità su una consistenze media di oltre 45 mila (pari allo 0,2%). Nel solo 2012 invece si è registrato un calo ben più vistoso considerando che, per effetto di cancellazioni in aumento e mancate nuove iscrizioni, i soggetti tenuti al pagamento sono diminuiti di 419 unità rispetto al 2011 (pari allo 0,9%).

Considerando la tipologia di soggetti, il numero di iscritti alla sezione ordinaria (società di persone, società di capitale, cooperative, consorzi ecc.) è tuttavia aumentato anche nell'anno appena trascorso portandosi dalle 17.947 unità del 2011 alle 18.009 del 2012 (+54)

All'opposto il numero di iscritti alla sezione speciale (prevalentemente ditte individuali e società semplici) è diminuito dalle 27.014 unità del 2011 alle 26.588 del 2012 (-434)

Entrambe le tendenze sono in atto da tempo, ma rispetto al passato, nel 2012, si è accentuato in modo molto significativo il calo di imprese individuali e società semplici.

### 3.2.2 Il gettito complessivo<sup>2</sup>

Considerando il gettito complessivo derivante dal diritto annuale questo è influenzato dalla maggiorazione degli importi di base – stabiliti con decreto ministeriale – applicata dalla Camera di commercio di Ravenna ai sensi dell'art. 18 della Legge 580/1993 per il cofinanziamento di iniziative finalizzate al miglioramento delle condizioni economiche della circoscrizione territoriale di competenza (sentite le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello provinciale).

<sup>1</sup> Il numero dei soggetti tenuti al pagamento non corrisponde al numero delle sedi di impresa iscritte al Registro delle imprese di Ravenna, in quanto un soggetto può avere sede fuori provincia e una o più unità locali all'interno del territorio provinciale. Non coincide neanche con il numero delle unità locali iscritte nello stesso registro, in quanto un unico soggetto pagante (con sede in provincia o fuori) può avere più unità locali nel territorio provinciale.

<sup>2</sup> In questa sezione e nella successiva, per gettito del diritto annuale si intende l'importo effettivamente incassato per anno di competenza e non l'importo iscritto in bilancio.

Tale maggiorazione, applicata a partire dal 2001 e determinata per quell'anno e i successivi nella misura del 20% sugli importi di base, è stata progressivamente ridotta a partire dal 2008 per giungere ad un completo azzeramento nel 2013. Gli importi di base per il 2012 sono stati maggiorati del 4% a fronte del 7% del 2011. Al lordo di tali incrementi il gettito complessivo nel 2012 è ammontato a 6,752 milioni euro con un calo di 344 mila euro rispetto all'anno precedente, pari al -4,9%.

Al netto delle maggiorazioni applicate, il gettito nel 2012 sarebbe risultato di 6,493 milioni di euro e il calo rispetto al 2011 di 139 mila euro, pari al -2,1%.

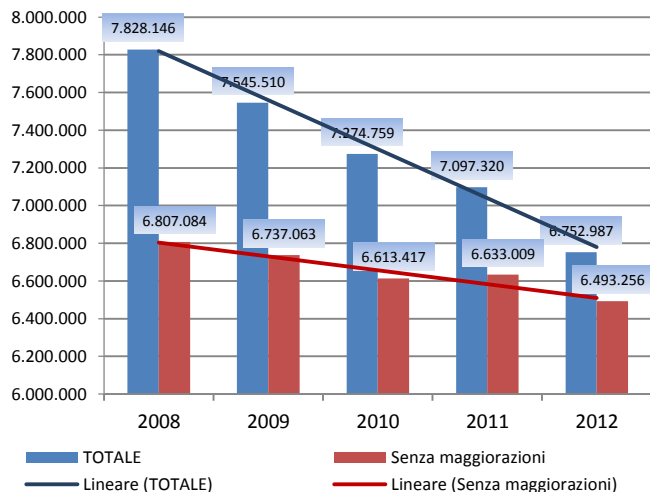
Se ne deduce che le minori entrate sono per il 2012 prevalentemente riconducibili alla volontà dell'Ente di alleggerire la pressione fiscale sulle imprese e, in parte minore, agli effetti della crisi economica in atto.

*Diritto incassato al lordo della maggiorazione ex. art 18 L. 580/1993*

|      | TOTALE €  | Var. ass. (+/- €) | Var. rel. (%) |
|------|-----------|-------------------|---------------|
| 2008 | 7.828.146 | -                 | -             |
| 2009 | 7.545.510 | -282.636          | -3,6%         |
| 2010 | 7.274.759 | -270.751          | -3,6%         |
| 2011 | 7.097.320 | -177.439          | -2,4%         |
| 2012 | 6.752.987 | -344.333          | -4,9%         |

*Diritto incassato al netto della maggiorazione ex. art 18 L. 580/1993*

|      | TOTALE €  | Var. ass. (+/- €) | Var. rel. (%) |
|------|-----------|-------------------|---------------|
| 2008 | 6.807.084 | -                 | -             |
| 2009 | 6.737.063 | -70.021           | -1,0%         |
| 2010 | 6.613.417 | -123.645          | -1,8%         |
| 2011 | 6.633.009 | 19.592            | 0,3%          |
| 2012 | 6.493.256 | -139.753          | -2,1%         |



E' da notare che gli importi indicati sono quelli effettivamente incassati dall'Ente classificati per anno di competenza e quindi variano nel tempo (in aumento) per effetto dei tardati pagamenti oltre che delle procedure di recupero crediti. La revisione tende ad incidere prevalentemente sull'ultimo anno e questo dovrebbe ridurre la forbice con l'anno precedente.

I mancati o ritardati pagamenti congiuntamente ad una diminuzione del fatturato delle società (considerando per queste ultime l'importo del diritto annuale è in parte commisurato al fatturato) giustificano una diminuzione del gettito complessivo (il 2,1% al netto delle maggiorazioni) sensibilmente superiore alla diminuzione del numero dei soggetti tenuti al pagamento (lo 0,92%).

All'opposto, l'incremento dei soggetti iscritti alla sezione ordinaria (società, consorzi, cooperative, ecc...), sia in senso assoluto che in termini di peso sul totale, tende a contrastare o rallentare la diminuzione del gettito. Se consideriamo infatti l'importo medio corrisposto nel 2012 (maggiorazioni comprese), questo ammonta – provvisoriamente – ad 83 euro per i soggetti iscritti nella sezione speciale (ditte individuali e assimilabili) e a 250 euro per quelli iscritti nella sezione ordinaria.

*SEZIONE SPECIALE - Diritto incassato al lordo della maggiorazione ex. art 18 L. 580/1993*

|      | Gettito totale € | Variaz. (%) | Peso (%) | Importo medio € |
|------|------------------|-------------|----------|-----------------|
| 2008 | 2.691.053        |             | 34,4%    | 97              |
| 2009 | 2.585.817        | -3,9%       | 34,3%    | 94              |
| 2010 | 2.490.056        | -3,7%       | 34,2%    | 91              |
| 2011 | 2.359.899        | -5,2%       | 33,3%    | 87              |
| 2012 | 2.219.900        | -5,9%       | 32,9%    | 83              |

*SEZIONE ORDINARIA - Diritto incassato al lordo della maggiorazione ex. art 18 L. 580/1993*

|      | Gettito totale € | Variaz. (%) | Peso (%) | Importo medio € |
|------|------------------|-------------|----------|-----------------|
| 2008 | 5.127.149        |             | 65,5%    | 294             |
| 2009 | 4.949.516        | -3,5%       | 65,6%    | 281             |
| 2010 | 4.772.823        | -3,6%       | 65,6%    | 268             |
| 2011 | 4.712.664        | -1,3%       | 66,4%    | 262             |
| 2012 | 4.509.838        | -4,3%       | 66,8%    | 250             |

Se ne può concludere che la crisi economica in atto è certamente all'origine di fattori tendenti a comprimere il gettito complessivo del diritto annuale per l'Ente camerale (cessazioni nette di impresa e calo dei fatturati), ma, allo stesso tempo, innescando o accelerando la conversione della tipologia di gestione verso forme giuridiche più complesse, produce effetti che tendono, anche se solo in parte, a contrastare la diminuzione del gettito.

### 3.3 Risparmi sui costi di funzionamento

La Camera di commercio di Ravenna, per il tramite della struttura operativa rappresentata dai dirigenti, incaricati delle posizioni organizzative, funzionari e collaboratori delle unità operative ha già introdotto da tempo misure volte al contenimento delle spese di funzionamento, mettendo in atto diverse modalità.

Tutto il personale, in relazione alle diverse competenze e responsabilità opera scrupolosamente adottando accorgimenti e procedure di lavoro tali da condurre a risparmi sugli oneri di funzionamento.

Nell'acquisto di beni e servizi viene posta una particolare attenzione nell'ottenere le condizioni più vantaggiose confrontando i prezzi attraverso le centrali di committenza, consip, Intercent-er, mercato elettronico, fornitori locali.

La stessa attenzione viene posta da parte di tutti i dipendenti dell'Ente in relazione all'utilizzo delle strutture, delle attrezzature e dei materiali necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa.

Anche il monitoraggio periodico di alcune tipologie di spesa effettuato dai servizi di supporto, può condurre all'ottenimento di economie di gestione.

Sono state effettuate razionalizzazioni, già in anni precedenti, tramite i piani triennali adottati a decorrere dal 2008 ai sensi dell'art.2 co 594 della Legge 244/2007 relativamente alle strumentazioni informatiche per computer, stampanti e telefonia; sono stati ottenuti risparmi anche per quanto riguarda le fotocopiatrici ed i fax.

L'art. 27 del D. Lgs 150/2009 prevede che i risparmi sui costi di funzionamento siano destinati anche a premiare la *performance* organizzativa e individuale. L'art. 16 co. 4, 5 e 6 del D.L. 98/2011 disciplina l'adozione di piani di razionalizzazione delle spese al fine dell'ottenimento di risparmi.

Per ogni tipologia di spesa vengono di seguito indicate le modalità operative adottate al fine della dimostrazione del conseguimento dei risparmi.

#### 3.3.1 Oneri di funzionamento

Viene riportato di seguito il dettaglio delle voci di costo inserite nei piani di razionalizzazione, riorganizzazione e risparmio sugli oneri di funzionamento con spesa consuntiva per le annualità 2011 e 2012, analizzando i conti e le tipologie di spesa.

Dallo schema che evidenzia l'andamento delle spese di funzionamento inserite nel piano di razionalizzazione si osserva una diminuzione delle spese nella quasi totalità dei conti, diminuzione che è stata ottenuta nonostante gli aumenti generalizzati di tariffe e dell'IVA che è passata dal 20 al 21% con decorrenza 15/09/2011.

L'obiettivo di risparmio che si era definito sul 2012 è stato ottenuto in alcuni casi anche oltre il target definito.

Nelle poche voci in cui vi sono stati aumenti rispetto al 2011, peraltro molto contenuti, era stato molto basso il costo 2011 e diminuire ancora avrebbe comportato una non adeguata continuità ed operatività degli uffici e dei servizi.

Le misure messe in atto per ottenere i risparmi sono di seguito elencate per ogni tipologia di spesa.

|   | Consuntivo<br>2011 | Consuntivo<br>2012 | Differenza<br>2011-2012 | Obiettivo di risparmio 2012 preventivato - note  |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|--|
| <b>325 - FUNZIONAMENTO</b>                        |                    |                    |                         |  |
| <b>3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI</b>              |                    |                    |                         |  |
| 325000 - Oneri Telefonici                         | 19.963,81          | 18.419,46          | 1.544,35                | 10.000,00  |
| 325002 - Spese consumo acqua ed energia elettrica | 62.815,57          | 64.257,46          | -1.441,89               | 3.500,00   |
|   |                    |                    |                         | Obiettivo non raggiunto per aumento IVA e tariffe in quanto i consumi sono stati nel 2011 281076 nel 2012 253057 quindi inferiori di 28019 |

|   | Consuntivo<br>2011 | Consuntivo<br>2012 | Differenza<br>2011-2012 | Obiettivo di risparmio 2012 preventivato - note  |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|--|
| 325006 - Oneri Riscaldamento e Condizionamento                                | 51.117,02          | 45.154,59          | 5.962,43                | 3.000,00   |
| 325020 - Oneri per Manutenzione Ordinaria -                                   | 74.190,49          | 67.652,40          | 6.538,09                | 5.000,00   |
| 325023 - Oneri per Manutenzione Ordinaria Immobili                            | 46.314,52          | 44.679,80          | 1.634,72                | 2.000,00   |
| 325043 - Oneri Legali   | 14.900,00          | ,00                | 14.900,00               | 2.000,00   |
| 325053 - Oneri postali e di Recapito  | 74.255,44          | 56.571,69          | 17.683,75               | 8.000,00   |
| 325059 - Oneri per mezzi di Trasporto   | 2.084,23           | 1.803,96           | 280,27                  | 100,00   |
| 325066 - Oneri per facchinaggio   | 1.371,00           | 1.824,68           | -453,68                 | 3.000,00<br>Obiettivo non raggiunto per necessità di assicurare la continuità dei servizi a norma anche del D.Lgs. n. 81/2008  |
| 325075 - Spese di pubblicità su quotidiani e periodici attività istituzionale | 897,20             | 603,79             | 293,41                  | 100,00   |
| 325078 - Spese per la formazione del personale                                | 4.795,00           | 10.128,00          | -5.333,00               | 500,00<br>Obiettivo non raggiunto per necessità di assicurare la continuità ed il corretto funzionamento dei servizi con adeguata formazione in alcuni casi anche obbligatoria |
| 325080 - Rimborso spese per missioni  | 11.095,85          | 6.841,29           | 4.254,56                | 1.000,00   |
| 325081 - Altre spese per servizi)   | 189.098,40         | 182.039,19         | 7.059,21                | 5.000,00   |
| <b>3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>                                       |                    |                    |                         |  |
| 327000 - Oneri per Acquisto Libri e Quotidiani                                | 667,10             | 183,10             | 484,00                  | 800,00   |
| 327003 - Abbonamento Riviste e Quotidiani                                     | 7.958,33           | 6.075,87           | 1.882,46                | 2.000,00   |
| 327006 - Oneri per Acquisto Cancelleria                                       | 8.939,49           | 8.325,61           | 613,88                  | 4.000,00   |
| 327009 - Materiale di Consumo   | 1.776,10           | 2.533,74           | -757,64                 | 2.000,00<br>Obiettivo non raggiunto per necessità di assicurare la continuità dei servizi  |
| 327012 - Oneri per Modulistica  | 7.935,12           | 5.098,00           | 2.837,12                | 2.000,00   |
| <b>3290 - ORGANI ISTITUZIONALI</b>  | <b>128.977,77</b>  | <b>118.548,76</b>  | <b>10.429,01</b>        | <b>5.000,00</b>  |
| <b>TOTALE CONTI FUNZIONAMENTO INSERITI NEL PIANO</b>                          | <b>709.152,44</b>  | <b>640.741,39</b>  | <b>68.411,05</b>        | <b>59.000,00</b>   |

### 3.3.2 Azioni attuate per conseguire ulteriori economie rispetto alle previsioni dei d.l. 112/2008 e d.l. 78/2010

Sono state adottate misure di contenimento dettagliate e ben definite, in particolare per:

#### *Organi collegiali e commissioni*

è stato previsto di concentrare gli argomenti oggetto di decisione da parte degli organi collegiali per poter diminuire il numero delle riunioni da effettuare;

#### *Pubblicità*

si è lavorato per concentrare in pochissime note le informazioni da pubblicare sia su elenco telefonico sia su avvisi nei quotidiani;

#### *Missioni*

sono stati emessi ordini di servizio per contenere le spese di missione in ogni modo possibile, riducendo il rimborso per il pasto, in misura anche inferiore al rimborso contrattuale, e così è stato stabilito anche per le spese di alloggio e di viaggio anche stabilendo di utilizzare solo biglietti per treno in 2<sup>a</sup> classe;

#### *Formazione*

è stato previsto di utilizzare in maniera preponderante la modalità di web conference al fine di ridurre le quote di partecipazione ai corsi ed è stata introdotta la modalità della formazione *on line* autogestita da personale interno;

### *Oneri di manutenzione*

vengono svolti il monitoraggio continuo delle spese e l'attenta valutazione degli interventi strettamente necessari, raggruppando nel miglior modo possibile i servizi e/o i lavori al fine di risparmiare anche sulle spese di manodopera.

### **3.3.3 Azioni attuate per conseguire economie sulle spese di funzionamento**

#### *Telefonia fissa*

Adesione alla convenzione Intercent-er della Regione Emilia Romagna "Telefonia fissa e trasmissione dati" in seguito ad analisi delle condizioni più vantaggiose per l'ente in confronto alla convenzione Consip "Telefonia fissa e connettività IP2".

L'adesione alla convenzione Intercent-er è stata motivata in quanto prevede, al contrario della convenzione Consip la possibilità di:

- effettuare telefonate utilizzando il sistema "voip" con conseguente risparmio dei costi del traffico;
- confermare l'attuale fornitore, evitando, con un cambio di gestione, la possibilità di disservizi dovuta alla complessità di hardware e software del centralino, router ecc. forniti dallo stesso;
- migliorare sensibilmente le prestazioni di upload e download;
- monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente e di quanto previsto con l'applicazione di penali;
- verificare i canoni di assistenza degli apparati telefonici con disdetta di quanto non economicamente vantaggioso e con compensazione degli importi non dovuti.

#### *Telefonia mobile*

Adesione alla convenzione Consip "Telefonia mobile 5", in seguito ad analisi delle condizioni sia economiche che contrattuali più vantaggiose per l'ente in confronto a quanto offerto sia dalla convenzione Intercent-er "Telefonia mobile 2", con riguardo in particolare ai costi della trasmissione dati e di noleggio degli apparati.

L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente e di quanto previsto con l'applicazione di penali.

#### *Spese per riscaldamento acqua energia elettrica*

Il monitoraggio continuo delle spese e l'oculata gestione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti porta all'ottenimento di economie.

### *Oneri di manutenzione*

Si tratta di riduzione di costi per quanto riguarda le manutenzioni ordinarie sugli impianti e per quanto riguarda la manutenzione informatica: le riduzioni consistono nel monitoraggio continuo da parte dell'Ufficio Provveditorato per quanto concerne l'impiantistica e da parte dell'Ufficio Informatico per gli strumenti informatici. Dapprima gli uffici predispongono un piano di intervento immediato per la soluzione istantanea del problema, verificando personalmente se si necessita dell'intervento tecnico dell'impresa esterna, oppure no, spesso intervenendo direttamente per la risoluzione di problematiche lievi. In caso di intervento esterno il numero di ore di manutenzione preventivato ad inizio anno, per le rispettive imprese viene ridotto, concentrando gli interventi e riducendo di conseguenza il numero delle chiamate.

Si prevedono razionalizzazioni, comunque, su tutti gli interventi, operando attraverso una gestione coordinata per l'eliminazione di tempi morti e/o di fasi di lavoro non indispensabili.

### *Oneri legali*

In tale ambito i risparmi si ottengono in quanto, nel caso vi siano incarichi per difese in giudizio, l'ufficio legale regionale, come indicato anche in delibera n.144 del 9/04/2001, è tenuto ad applicare ordinariamente le tariffe minime previste dall'Ordine. In particolare nel corso del 2012 c'è stato un solo affidamento di incarico per difesa in giudizio.

### *Oneri di facchinaggio*

Si possono prevedere riduzioni di costi gestendo in maniera ottimale gli spostamenti di attrezzatura, mobilio e arredamento, e di personale, predisponendo gli addetti al pubblico nella struttura più appropriata di front office, mentre il personale non interessato alle operazioni di sportello è dislocato negli uffici di back office.

### *Altre spese per servizi*

I servizi vengono aggiornati in relazione alla introduzione di razionalizzazioni nelle procedure di lavoro, che diventano sempre più telematiche e/o informatiche e sulle quali il personale camerale è impegnato in modo particolare, anche oltre le previsioni normative.

In particolare è stata modificata la gestione del servizio comunicazione esterna, attraverso una diversa distribuzione di alcune attività tra gli uffici camerale.

### *Acquisti di libri, quotidiani, di abbonamenti a giornali e riviste*

Gli acquisti vengono gestiti nell'ottica di ottenere riduzioni di prezzo; vengono privilegiati gli abbonamenti alle versioni digitali di giornali e riviste e sono stati eliminati alcuni abbonamenti, in quanto sono stati attivati servizi di newsletter sostitutivi.

### *Acquisti di cancelleria.*

Nel corso degli anni gli acquisti sono stati effettuati sia ricorrendo al MEPA-Consip sia con affidamento diretto a imprese locali e aderendo alla convenzione Intercent-ER (scaduta il 31/12/2011), in assenza di convenzioni Consip (ultima scaduta nel 2004).

Il confronto è stato effettuato anche considerando proposte di fornitori locali, che spesso si rivelano più vantaggiose degli acquisti centralizzati in relazione ai quantitativi necessari, non di rado inferiori alla soglia minima prevista dal MEPA-Consip, consentendo quindi di conseguire economie di scala in questo ambito.

### *Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche ambientali FSC*

L'acquisto di questo tipo di articolo, viste le continue variazioni di prezzo di mercato, viene effettuato dal 2009 accedendo esclusivamente al Mercato Elettronico (MEPA). Tra i diversi fornitori presenti nella piattaforma del Mercato Elettronico si è utilizzato frequentemente il servizio di una impresa che pur effettuando consegne ai piani (con un notevole risparmio sulle eventuali spese di facchinaggio) riesce a fornire carta FSC ad un'ottimo prezzo. Si precisa che altri fornitori propongono lo stesso articolo ad un prezzo di qualche centesimo inferiore, ma con un minimo d'ordine nettamente superiore alle nostre necessità e comunque con consegna sul piano stradale esterno, quindi con maggiori costi di smistamento.

### *Acquisto di modulistica varia con logo camerale*

L'acquisto di modulistica varia è da suddividere essenzialmente in due categorie di articoli: articoli di consumo (carta intestata, buste di varie dimensioni, cartelline istituzionali, biglietti da visita e cartoncini) e articoli a margine di iniziative e manifestazioni camerale (manifesti per affissione, locandine, inviti pieghevoli e cartoncini invito). Entrambe le categorie di acquisti vengono effettuate in base ai contratti sottoscritti con imprese. I contratti citati sono stati stipulati a seguito di ricerca di mercato e secondo i criteri di rapporto qualità/prezzo, cercando di ottenere le condizioni più favorevoli possibili. Inoltre, si opera con una gestione oculata ed attenta delle scorte, definendo quantità e tempi precisi di conservazione per evitare sprechi e/o scarti di materiale non utilizzabile.

### *Acquisto di toner per stampanti*

Nel corso del 2012, in assenza di convenzioni attive e nella complessità di procedere ad una gara per l'acquisto non programmabile di circa 20 diversi articoli si è proceduto, a seguito ricerca di mercato ad un accordo a consumo con una impresa che propone toner rigenerati che garantiscono un ottimo rapporto qualità/prezzo unito ad un buon servizio offerto da parte del fornitore. Per maggior chiarezza si precisa che il preventivo dei singoli articoli viene aggiornato annualmente. La camera opera per non tenere materiale di consumo in giacenza, pertanto il toner viene conteggiato esattamente sulla reale necessità dell'Ente. Nell'eventualità, tuttavia che, si dovesse provvedere alla stampa di maggiori copie, gli uffici possono lanciare

le proprie stampe sulle fotocopiatrici, sulle quali esiste un contratto aperto, attivato tramite convenzioni Consip e per le quali il costo dei toner è comprensivo nel canone di noleggio senza conteggio nè fatturazione di costi aggiuntivi.

#### *Acquisti di beni e servizi vari*

Nel definire i contratti per acquisto di beni e servizi di varia tipologia, si opera chiedendo spesso più di un preventivo, anche laddove non sarebbe richiesto dalle norme, ma viene fatto proprio per ottenere riduzioni di prezzo, che mettendo a confronto più offerte, conduce quasi sempre a minori costi, sconti o riduzioni, altrimenti non ottenibili.

Il Collegio dei revisori dei conti, attraverso verbale di verifica, in data 9/04/2013 ha certificato quale risparmio ottenuto a consuntivo per l'anno 2012 € 68.411,05.



## 4. Risultati organizzativi e individuali

### 4.1 Impatti dell'azione amministrativa e grado di attuazione della strategia

Di seguito si riportano i risultati conseguiti in relazione agli Obiettivi operativi (OP) per ciascun Obiettivo strategico come definiti nel documento Relazione previsionale e programmatica e Piano della performance 2012 adottato con delibera di Consiglio n. 55 del 24.10.2011.

Per ciascun obiettivo sono descritti gli indicatori impiegati nella valutazione del suo conseguimento, i target prefissati per l'anno 2012 e la rilevazione dell'indicatore al 31.12.2012.

#### OS 1 – Informazione economica, comunicazione e programmazione di sistema

La crisi economica, i suoi effetti sul tessuto sociale e imprenditoriale e i crescenti vincoli finanziari nei quali sono costrette ad operare, impongono alle amministrazioni locali e alla Camera di commercio in particolare, considerando il ruolo istituzionale di raccordo tra pubblico e privato che le è attribuito, la necessità di sviluppare un più esteso coordinamento delle politiche economiche all'interno di un modello di *governance* ispirato a valori condivisi. Nel contesto di una diminuzione di risorse disponibili, la realizzazione di osservatori dell'economia locale e la produzione di informazione economica costituiscono una componente essenziale per l'attività di programmazione e di valutazione dell'impatto delle politiche adottate per lo sviluppo del territorio e della sua competitività.

#### OP 1.1 – Valorizzazione dell'informazione economica

##### Responsabile

P. Morigi, R. Finetto

##### Descrizione

Realizzazione di indagini e studi finalizzati alla conoscenza dei molteplici aspetti della realtà socioeconomica del territorio come presupposto per l'azione sui nodi che ne ostacolano lo sviluppo e i processi innovativi. La Camera di commercio, autonomamente, in collaborazione con enti associazionistici e locali e in collaborazione con l'Unione regionale proseguirà nella predisposizione di strumenti destinati al monitoraggio dell'economia locale.

##### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target     | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|------------|---------------------------------|
| Numero di report periodici sull'andamento congiunturale dei settori economici provinciali   | 4          | 4                               |
| Realizzazione di un'indagine di approfondimento su temi di carattere economico-finanziario in ambito locale   | 31.12.2012 | 1                               |
| Numero di incontri con le istituzioni provinciali e regionali per la programmazione e il coordinamento dell'attività di produzione di informazione economico statistica | 4          | 5                               |

##### Note

- Indicatore 1. Nel corso dell'anno sono stati pubblicati sul sito camerale i report trimestrali relativi all'ultimo trimestre del 2011 e ai primi tre del 2012.
- Indicatore 2. E' stato realizzato un approfondimento sulla situazione economica della provincia diffuso nell'incontro del Tavolo provinciale dell'economia del 26 settembre.
- Indicatore 3. Sono stati effettuati incontri in occasione delle convocazioni del Tavolo dell'economia provinciale del 17 maggio e 26 novembre con la Provincia di Ravenna. E' stato effettuato un incontro dell'osservatorio economico provinciale il 19 giugno 2012 (Provincia di Ravenna). Sono stati effettuati incontri per la realizzazione del Progetto

MIRA (georeferenziazione dati del registro imprese) con il comune di Ravenna (24 settembre 2012 e 10 dicembre 2012).

### OP 1.2 – 9° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi: la rilevazione sulle imprese e la rilevazione sulle istituzioni nonprofit

#### Responsabile

M. C. Venturelli, F. Licastro

#### Descrizione

I Censimenti economici sono occasioni per fornire una dettagliata informazione statistica sulla struttura sia del sistema economico nazionale che del dettaglio territoriale. Per il 2012 l'ISTAT, con apposita legge, ha indetto il 9° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi (CIS) che si articolerà in varie rilevazioni censuarie distinte e due di queste, la rilevazione sulle imprese e la rilevazione sulle istituzioni *nonprofit*, verranno gestite dal sistema camerale. Infatti sul territorio, la rete di rilevazione delle indagini sulle imprese e sulle *nonprofit*, si baserà, a livello provinciale, sulle Camere di Commercio, presso le quali saranno istituiti gli Uffici Provinciali di Censimento (UPC), con il compito di organizzare, gestire ed effettuare le rilevazioni sul territorio, coordinando direttamente le attività dei rilevatori.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore                         | Target        | Rilevazione al 31 dicembre 2012  |
|---|---------------|----------------------------------|
| Numero delle unità censite tra le unità indicate dall'ISTAT | Almeno il 20% | Imprese: 92%;<br>Non profit: 93% |

#### Note

Attività censuaria di rilevazione non ancora terminata al 31 dicembre 2012.

Sia a livello regionale che nazionale, l'UPC di Ravenna già a fine anno ha raggiunto percentuali molto elevate di unità censite e tutte le scadenze, la tempistica, nonché le modalità di attuazione previste dalle Circolari Istat sono state rispettate e conseguite, nonostante la complessa gestione della rete censuaria e le numerose complicazioni e difficoltà insorte in corso d'opera, che sono state però affrontate e risolte per il raggiungimento di un buon esito delle operazioni.

Tutte le attività sono state costantemente e frequentemente monitorate, per poter intervenire tempestivamente nella sistematica articolazione delle varie attività; ciò ha comportato un notevole aggravio di lavoro da parte del responsabile dell'UPC, a supporto sia delle unità di rilevazione, che dei rilevatori incaricati, nonché per l'organizzazione interna camerale.

### OP 1.3 – Realizzazione di iniziative congiunte con istituzioni locali e associazioni in un'ottica di sistema territoriale

#### Responsabile

P. Morigi, B. Naldini

#### Descrizione

La Camera di Commercio di Ravenna anche nel 2012 dovrà garantire il proprio apporto, insieme al sistema delle associazioni di categoria e di tutela del consumatore, alla Provincia e agli Enti locali, agli Ordini professionali, al sistema scolastico e universitario e a tutti gli attori pubblici del territorio, alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico del sistema territoriale locale (Tavolo dell'Economia, Patto per lo sviluppo, Conferenze economiche, ecc..) e alla realizzazione di progetti e iniziative congiunte (Tecnopolo, Accordo sistema bancario, Piano per l'occupazione giovanile, accordo cessione pro-soluto crediti, ecc..).

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--------|---------------------------------|
| Numero progetti/iniziative congiunti tra istituzioni e sistema della rappresentanza | 4      | 7                               |
| Numero partecipazioni a riunioni volte alla programmazione congiunta territoriale   | 3      | 4                               |

*Note*

Sono state portate a termine le attività volte alla realizzazione dei progetti e delle iniziative inserite nei documenti di programmazione, in specifico l'Accordo per la cessione dei crediti prosoluto, la convenzione per la sistemazione dei locali sede del Tecnopolo, il Piano per l'occupazione giovanile, la Romagna visit card, la gestione congiunta dei contributi al sistema dei Confidi, la convenzione provinciale per l'innovazione, il progetto congiunto per i collegamenti con l'aeroporto di Bologna. La Camera ha inoltre partecipato alle riunioni del Tavolo provinciale dell'Economia e al Comitato Turistico provinciale volte alla programmazione congiunta delle attività.

**OP 1.4 – Sostegno alla programmazione e promozione turistica provinciale e regionale attraverso Apt servizi***Responsabile*

P. Morigi, B. Naldini

*Descrizione*

Il sistema delle Camere di commercio emiliano-romagnole partecipa alla promozione turistica regionale grazie ad un'intesa quadriennale tra Unioncamere regionale e la Regione Emilia-Romagna, attraverso la quale le Camere si impegnano a rafforzare la cooperazione istituzionale già avviata proficuamente in passato rendendo disponibili risorse finanziarie complessivamente pari a €1.032.913,00. A tale scopo, tra Regione e sistema camerale, in attuazione dell'art. 11 della L.R. 7/98, è stata costituita Apt Servizi srl, strumento operativo regionale per l'attuazione degli obiettivi esplicitati nell'Intesa quadriennale. Nel corso del 2012 l'ente camerale dovrà garantire il proprio finanziamento ai programmi di Apt Servizi e attuare le opportune verifiche sui risultati conseguiti.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|----------|---------------------------------|
| Erogazione quota parte finanziamento del sistema camerale regionale per la promozione turistica regionale | 30.11.12 | Erogato 21.8.2012               |
| Verifica attività annuali di Apt Servizi, anche attraverso Unioncamere regionale                          | 30.03.13 | Dati non disponibili            |

*Note*

Il finanziamento per le attività 2011 di APT Servizi è stato saldato il 21 agosto 2012, previa rendicontazione e relazione alla Giunta camerale sulle attività svolte, da parte dello stesso presidente della società.

In relazione ai fondi 2012, l'anticipo del finanziamento è stato erogato il 13 giugno 2012 contestualmente al ricevimento della relazione intermedia sulle attività. La relazione annuale, da sottoporre alla valutazione della Giunta, verrà effettuata a seguito della chiusura del bilancio 2012.

**OS 2 – Infrastrutture, sviluppo del territorio e accesso al credito**

In linea con la recente riforma delle Camere di Commercio, che ha definito le funzioni istituzionali degli enti camerali, la Camera di Commercio di Ravenna intende perseguire la propria *mission* di sviluppo economico del territorio attraverso alcuni obiettivi operativi prioritari quali il sostegno al sistema dei Confidi volto a

migliorare e favorire l'accesso al credito delle PMI locali, lo sviluppo di una cultura imprenditoriale della qualità, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione attraverso il sostegno diretto in termini di contribuzione alle imprese, il sostegno economico ad iniziative e progetti di soggetti terzi, anche attraverso la valorizzazione del ruolo e delle funzioni degli organismi di rappresentanza delle categorie economiche e in collaborazione con le istituzioni locali.

#### **OP 2.1 – Contribuire allo sviluppo delle imprese attraverso la concessione di contributi diretti**

##### *Responsabile*

P. Morigi, B. Naldini

##### *Descrizione*

Oltre a sostenere finanziariamente iniziative svolte a cura di soggetti terzi, Associazioni, Enti ed Istituzioni, la Camera di Commercio intende destinare nel 2012 risorse economiche che, attraverso regolamenti ad hoc, vengano erogate direttamente alle imprese a fronte di investimenti su interventi ritenuti prioritari, quali la partecipazione a fiere all'estero, la creazione di nuove imprese, l'ottenimento di certificazioni ambientali e sociali, la cessione dei crediti vantati nei confronti degli enti locali

##### *Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--------|---------------------------------|
| nr. bandi attivati rivolti a rilanciare lo sviluppo delle imprese e l'occupazione dei giovani | 2      | 2                               |
| nr.complessivo imprese beneficiarie di contributi camerali nel 2012                           | 100    | 334                             |

##### *Note*

A seguito di opportuna concertazione con le Associazioni di categoria del territorio, sono stati attivati due bandi che costituiscono il nuovo Piano per l'occupazione giovanile e azioni anticrisi, il primo per la creazione di nuove imprese e il secondo per promuovere l'occupazione giovanile aprendo i termini per la presentazione delle domande il 20 giugno 2012. Il numero complessivo delle imprese beneficiarie dei contributi camerali, 334, è quasi triplicato rispetto alle annualità precedenti grazie ad un aumento generalizzato delle richieste su tutti i bandi ed in particolare grazie al riscontro avuto dai bandi per il rilancio dell'occupazione giovanile.

#### **OP 2.2 – Favorire l'accesso al credito delle imprese ravennati attraverso l'intermediazione dei Confidi**

##### *Responsabile*

P. Morigi, B. Naldini

##### *Descrizione*

Nel corso del 2011 è stato approvato un nuovo sistema di erogazione dei contributi triennale in linea con la segnalazione dell'Antitrust di luglio 2010 relativa ai criteri di assegnazione delle risorse. Tale sistema è stato implementato e correlato di una convenzione che delega l'ente camerale a selezionare gli organismi ammissibili per tutto il sistema degli enti locali della provincia.

L'ente camerale dovrà pertanto nel corso del 2012 garantire l'assegnazione dei fondi agli intermediari, predisponendo gli atti di concessione ed erogazione delle risorse monitorando l'effettivo ed efficace utilizzo dei fondi.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore                    | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|----------|---------------------------------|
| Assegnazione dei fondi 2012 agli organismi ammessi     | 30.04.12 | 03.05.12                        |
| Percentuale utilizzo fondi rispetto a quelli stanziati | 80%      | 100,00%                         |

*Note*

L'assegnazione dei fondi agli organismi di garanzia selezionati per il triennio nel 2011 è stata anticipata il più possibile per consentire loro la massima operatività, compatibilmente con i termini previsti dal regolamento. I soggetti potenziali beneficiari infatti avevano la possibilità di presentare le richieste fino al 30 aprile 2012 e l'atto di assegnazione è stato approvato in data 3 maggio 2012. L'utilizzo dei fondi 2011 sulla base delle rendicontazioni presentate è stato pieno, pur in presenza di un calo generalizzato dell'operatività, in particolare di quella legata agli investimenti. I fondi non impiegati per abbattimento degli interessi sono stati destinati al fondo rischi, come previsto dal regolamento vigente.

L'utilizzo dei fondi 2012 sarà valutabile solo dopo la presentazione delle relative rendicontazioni, da consegnare entro il 30 aprile 2013.

**OP 2.3 – Realizzazione di iniziative promozionali in un'ottica di area vasta***Responsabile*

P. Morigi, B. Naldini

*Descrizione*

In considerazione dell'orientamento del sistema camerale verso un'ottica di aggregazione dei servizi e delle attività, la Camera perseguirà anche nel 2012 il consolidamento e sviluppo delle relazioni e collaborazioni con gli enti camerali limitrofi per la realizzazione di attività volte a promuovere i territori in un'ottica di superamento dei confini amministrativi, in particolare nella filiera agroalimentare di qualità e nel turismo.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--------|---------------------------------|
| Numero progetti/iniziative congiunti di promozione territoriale tra Camere in un'ottica di area vasta | 1      | 2                               |
| Numero partecipazioni a riunioni volte ad analizzare programmi di attività congiunte                  | 3      | 5                               |

*Note*

La collaborazione con enti camerali limitrofi è stata consolidata in particolare con la Camera di Commercio di Forlì-Cesena, nei settori della promozione turistica ed enogastronomica, realizzando congiuntamente il Piano di marketing turistico 2012 volto a promuovere il marchio Terre di Romagna e il progetto Romagna di Gustare. Le riunioni effettuate nel corso del 2012 sono state 5.

**OP 2.4 – Valorizzazione dell'economia e del territorio attraverso il sostegno a iniziative svolte da soggetti terzi***Responsabile*

P. Morigi, B. Naldini

*Descrizione*

La Camera di Commercio intende confermare nel 2012 il sostegno finanziario a iniziative di valorizzazione del territorio svolte a cura di soggetti terzi, Associazioni, Enti ed Istituzioni in un'ottica di sussidiarietà.

Attraverso il regolamento generale per la concessione di contributi per le iniziative inserite nella sezione promozionale del bilancio la Camera di Commercio dovrà nel corso del 2012 garantire l'assegnazione dei fondi agli intermediari, predisponendo gli atti di concessione ed erogazione delle risorse monitorando l'effettivo ed efficace utilizzo dei fondi.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|--------|---------------------------------|
| Nr. report di monitoraggio sull'utilizzo dei plafond stanziati nel bilancio di previsione per ciascuna categoria e sul grado di realizzazione delle iniziative | 1      | 1                               |

#### Note

I fondi, finalizzati a finanziare iniziative realizzate da terzi, sono stati assegnati rispettando i termini previsti dal regolamento. Il monitoraggio sull'utilizzo dei plafond stanziati nel bilancio di previsione per ciascuna categoria e sul grado di realizzazione delle iniziative è stato sottoposto alla Giunta camerale nella seduta del 14 dicembre 2012. Attraverso tabelle e grafici è stato illustrato l'utilizzo delle risorse dando riscontro delle risorse disponibili, di quelle prenotate e successivamente liquidate ed infine il resoconto delle risorse effettivamente spese in rapporto al totale. Il dato medio ha evidenziato un utilizzo del 91,82% delle risorse (70% utilizzo medio delle risorse 2010).

### OS 3 – Valorizzazione del capitale umano e sociale

Negli ultimi decenni, in ambito socio-economico, l'attenzione si è sempre più spostata verso i fattori immateriali della crescita. Capitale umano e sociale hanno dunque assunto un ruolo centrale nel definire e determinare la crescita di un sistema economico. Conoscenza, e quindi formazione e apprendimento, sono il motore dei processi evolutivi di individui, organizzazioni, imprese e territori, sono il fattore che determina la competitività di un territorio. L'ente camerale intende impegnarsi per creare le condizioni culturali affinché le imprese possano perseguire azioni di valorizzare del proprio capitale umano e sociale attraverso azioni formative e di sensibilizzazione.

#### OP 3.1 – Promozione dell'imprenditoria femminile

##### Responsabile

P. Morigi, F. Licastro

##### Descrizione

Per promuovere l'imprenditoria femminile, la Camera ha costituito un apposito Comitato, composto da rappresentanti designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative della provincia, dalle Organizzazioni Sindacali e dei Consumatori. Il suo ruolo principale è quello di avanzare e sviluppare proposte su questioni e materie attinenti alla condizione femminile ed alle donne imprenditrici del nostro territorio. Il Comitato richiede una apposita gestione per il suo funzionamento e per le numerose iniziative che ne scaturiscono, che è svolta dalla Camera, sede naturale del Comitato.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|--------|---------------------------------|
| Numero riunioni ed incontri Comitato   | 4      | 14                              |
| Numero aggiornamenti del sito istituzionale nella parte dedicata al Comitato Imprenditoria Femminile | 4      | 10                              |
| Collaborazione nella realizzazione di iniziative progettate ed approvate                             | 1      | 5                               |

**OP 3.2 – Sviluppo della cultura d'impresa**
**Responsabile**

P. Morigi, B. Naldini

**Descrizione**

L'ente camerale si pone l'obiettivo del rafforzamento del sistema imprenditoriale delle piccole e micro imprese tipico della nostra realtà attraverso da una parte lo sviluppo della cultura d'impresa e della consapevolezza dell'importanza della programmazione e dell'analisi nella valutazione di start-up imprenditoriale e dall'altra attraverso un'attività di orientamento volta a colmare il gap fra mondo della scuola e sistema imprenditoriale e attraverso la promozione dell'alternanza scuola-lavoro e la divulgazione dei dati Excelsior al fine di agevolare una programmazione formativa sempre più rispondente alle esigenze della nostra realtà economica.

**Indicatori e target**

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target                  | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|-------------------------|---------------------------------|
| Numero di iniziative di orientamento sull'autoimprenditorialità e/o sui profili professionali richiesti dalle nostre imprese rivolte al mondo della scuola e/o aspiranti imprenditori | 2                       | 3                               |
| Livello di gradimento servizi di assistenza e orientamento da parte dello Sportello Genesi Nuove Imprese.   | 80% tra buono ed ottimo | 84% ottimo + 12% buono          |

**Note**

Nel primo semestre 2012 è stata realizzata una iniziativa informativa di orientamento sull'autoimprenditorialità e sui servizi camerale dedicata ad un istituto superiore della Provincia (08.03.2012), successivamente è stato organizzato un incontro con aspiranti imprenditori e Invitalia sulla misura autoimpiego (20.11.2012) e la giornata dell'Orientascuola rivolta ai docenti della scuole medie superiori (09.11.2012).

I risultati dell'indagine di *customer satisfaction* sui servizi dello Sportello genesi hanno riscontrato un gradimento molto buono dei servizi offerti.

**OP 3.3 – Attività formativa per l'internazionalizzazione e le reti di impresa**
**Responsabile**

G. Casadei Monti

**Descrizione**

La finalità è di contribuire a innalzare il livello della cultura imprenditoriale, manageriale, organizzativa e tecnologica delle PMI, per rendere le imprese più competitive e capaci di inserirsi stabilmente sui mercati internazionali, attraverso la realizzazione di corsi, seminari, cicli di incontri, *focus group*.

**Indicatori e target**

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012                        |
|--|---|--|
| Numero di imprese partecipanti a seminari, corsi, cicli di incontri sulle tematiche del commercio estero, internazionalizzazione, innovazione, politiche europee | Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello | Oltre 500. Il target è stato raggiunto.                |
| Numero di imprese partecipanti a progetto <i>temporary manager</i> per l'estero  |   | 3 (target raggiunto)                                   |
| Numero di imprese partecipanti a progetto reti di impresa  |   | 1 (target raggiunto)                                   |
| Livello di soddisfazione utenti partecipanti ai seminari e ai progetti   |   | Almeno il 70% di imprese soddisfatte: target raggiunto |

## Note

La partecipazione agli incontri di formazione/informazione e aggiornamento sulle tematiche dell'internazionalizzazione, delle politiche europee e dell'innovazione ha fatto registrare un incremento del numero dei partecipanti interessati ad avviare attività di internazionalizzazione. Si registra infatti un aumento delle imprese partecipanti che normalmente operavano principalmente sul mercato interno. La partecipazione motivata delle imprese ai progetti Reti di Impresa e Temporary Manager ha permesso di constatare la crescita della consapevolezza, per le imprese, dell'importanza di affrontare processi di riorganizzazione interna e di aggregazione per migliorare la presenza sui mercati esteri.

## OS 4 – Innovazione e trasferimento tecnologico

Il recupero di competitività sul piano internazionale impone ai paesi economicamente più avanzati un deciso orientamento dei propri sistemi produttivi verso attività ad elevato valore aggiunto e marginalità, legate pertanto a produzioni che incorporano un elevato tasso di conoscenza scientifica e tecnologica.

L'innovazione scientifica e tecnologica, ma soprattutto la capacità di valorizzarne economicamente le ricadute è al centro delle politiche strategiche della Camera di commercio di Ravenna.

L'Ente è da tempo impegnato, attraverso la propria azienda speciale SIDI – Eurosportello, nella realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività del tessuto produttivo provinciale nel contesto nazionale ed internazionale, attraverso il supporto dei progetti di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale, la creazione di poli tecnologici, nonché di reti e sistemi tra imprese, la realizzazione ed il potenziamento dei legami tra le imprese con il mondo della ricerca, lo stimolo all'acquisizione di servizi avanzati da parte delle Pmi ed il sostegno alla diffusione delle ICT (*Information and Communication Technologies*).

## OP 4.1 – Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità

### Responsabile

G. Casadei Monti

### Descrizione

Favorire l'accesso all'innovazione delle PMI tramite la valorizzazione della proprietà industriale, la ricognizione delle esigenze di sviluppo tecnologico e innovazione, la risoluzione di quesiti specifici.

### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012                               |
|--|--|---|
| Numero di quesiti risolti in tema di proprietà industriale e innovazione, numero di servizi erogati in tema di proprietà industriale e innovazione | Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello | Oltre 80 (target raggiunto)                                   |
| Avvio progetto costituzione punto di consultazione norme UNI, numero di accessi alla consultazione   |  | 11 accessi (target raggiunto)                                 |
| Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati  |  | Target raggiunto (il 70% di imprese soddisfatte del servizio) |
| Attività di comunicazione e diffusione verso l'esterno dei servizi per l'innovazione   |  | 2 (target raggiunto)  |

## Note

Il numero di quesiti afferenti al servizio di assistenza specialistica personalizzata svolti tramite incontri con "l'esperto risponde", sia diretti che on line, è sensibilmente aumentato rispetto al 2011, e si registra un buon incremento anche dei quesiti complessi in materia di marchi e brevetti. L'Azienda Speciale nel secondo semestre dell'anno ha partecipato, con esito finale positivo, al bando per il potenziamento della rete dei punti di informazione brevettuale P.I.P. emanato dal M.I.S.E. ottenendo specifico cofinanziamento del valore di 15.000 Euro. E' stata in corso d'anno ultimata la realizzazione e pubblicazione dei DVD sulla proprietà



industriale previsti nell'ambito della convenzione con Unioncamere regionale, ed esteso il servizio l'esperto risponde alla CCIAA di Ferrara nell'ambito del progetto sull'utilizzo di competenze in forma associata tra le CCIAA regionali.

Il primo anno di avvio del progetto per la consultazione del punto UNI ha fatto registrare un numero di accessi alla banca dati pari a circa 1 unità al mese. Con il secondo anno, la migliore conoscenza del servizio accompagnata al potenziamento delle attività di promozione dello stesso dovrebbero portare a un aumento del numero degli accessi.

#### OP 4.2 – Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network

##### Responsabile

G. Casadei Monti

##### Descrizione

Favorire la conoscenza e l'accesso delle PMI locali alle reti e alle risorse europee destinate alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, facilitare la ricerca di *partners* commerciali e tecnologici europei attraverso la partecipazione a eventi di *business cooperation*.

##### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore                 | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--|---------------------------------|
| Numero utenti raggiunti nella promozione della rete | Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello | 6.500 (target raggiunto al 60%) |
| Numero partecipanti a eventi locali o regionali     |  | Oltre 150 (target raggiunto)    |
| Numero proposte partnership tecnologica prodotte    |  | Oltre 14 (target raggiunto)     |
| Numero accordi di partnership raggiunti             |  | 4 (target raggiunto)            |
| Numero imprese partecipanti a brokerage event       |  | Oltre 50 (target raggiunto)     |

##### Note

Il primo indicatore è stato solo parzialmente raggiunto in quanto nel corso dell'anno si è preferito, rispetto a una promozione più generica e indifferenziata, puntare su una platea più selezionata di operatori potenzialmente interessati ai servizi della rete. L'indicatore più significativo dell'obiettivo operativo, la conclusione di un numero minimo di 4 accordi commerciali sottoscritti dalle imprese del territorio per la vendita di prodotti a operatori stranieri grazie al supporto della rete, è stato raggiunto. Si tratta prevalentemente di forniture di prodotti agroalimentari e agricoli.

#### OS 5 – Internazionalizzazione

Le Camere di commercio hanno un ruolo di primo piano nel favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, attraverso la fornitura di servizi di assistenza, informazione e promozione.

Dal 1990 l'azienda speciale SIDI - Eurosportello della Camera di commercio di Ravenna è diventata progressivamente un punto di riferimento per gli operatori orientati ai mercati esteri, sviluppando una serie di servizi e competenze con la finalità specifica di sostenere i processi di internazionalizzazione, oltre che di innovazione e di sviluppo tecnologico. L'Eurosportello organizza progetti promozionali volti a favorire l'accesso ai mercati internazionali e a rafforzare la cooperazione imprenditoriale delle PMI anche attraverso servizi di informazione sulle politiche europee di rilevanza per le imprese e gli operatori economici e di assistenza per l'accesso ai fondi comunitari.

**OP 5.1 – Promozione internazionale delle filiere produttive***Responsabile*

G. Casadei Monti

*Descrizione*

L'obiettivo è di accrescere la dimensione internazionale di filiere produttive che connotano il territorio su mercati esteri potenzialmente ricettivi in termini di domanda e internazionalizzazione dei prodotti. Realizzazione di iniziative promozionali a favore della filiera dell'agroindustria (zootecnia, vivaismo, meccanica agricola, industria della lavorazione e trasformazione agricola), enogastronomia, nautica da diporto, edilizia-costruzioni.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore                             | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012                        |
|---|---|--|
| Numero di imprese partecipanti ai progetti di filiera           | Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Europortello | 10 per filiera (target raggiunto)                      |
| Livello di soddisfazione delle aziende partecipanti ai progetti |   | Oltre il 70% di imprese soddisfatte (target raggiunto) |

*Note*

Le azioni più significative hanno riguardato, per la filiera nautica, la realizzazione della prima fase del progetto regionale "Nautica in Cina", cofinanziato dalla Regione Emilia Romagna e da Unioncamere regionale e di cui l'Azienda ha svolto il ruolo di capofila tecnico e amministrativo, culminato al termine dell'anno con la realizzazione di una missione economica in Cina alla quale hanno partecipato un gruppo di aziende regionali.

In relazione alla filiera agroindustria è stata organizzata e svolta una missione economica in Polonia, anch'essa di carattere regionale con la partecipazione finale di 7 aziende.

Per quanto riguarda la promozione dell'agroalimentare, oltre al tradizionale calendario di appuntamenti previsti dal progetto regionale "Deliziando", occorre menzionare l'organizzazione di una delegazione di buyers tedeschi e austriaci avvenuta a Ravenna in occasione del decennale della manifestazione Giovinbacco, cui hanno partecipato oltre 50 aziende tra produttrici di vino e alimentari di tutta l'area romagnola.

**OP 5.2 – Servizi per l'internazionalizzazione delle PMI***Responsabile*

G. Casadei Monti

*Descrizione*

Supporto alle imprese sui mercati esteri con percorsi di accompagnamento, servizi mirati di ricerca *partners*, analisi del mercato, risposta a problematiche sul commercio estero, assistenza in materia doganale, fiscale, contrattuale, finanziaria.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target                                   | Rilevazione al 31 dicembre 2012     |
|---|--|-------------------------------------|
| Numero di quesiti risolti a favore delle imprese  | Definito nel documento di programmazione | Il target è stato raggiunto al 70%. |
| Numero di servizi erogati a favore delle imprese (aziende partecipanti a incontri con desk e a servizi di assistenza specialistica) |  | Oltre 80 (target raggiunto)         |

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target                        | Rilevazione al 31 dicembre 2012                    |
|--|-------------------------------|--|
| Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati (quesiti e assistenza specialistica) | attività SIDI - Eurosportello | Il 70% di imprese soddisfatte (target raggiunto)   |
| Attività di comunicazione/diffusione verso l'esterno dei servizi per l'internazionalizzazione  |                               | 4 (target raggiunto)                               |
| Livello di soddisfazione dei clienti abbonati alla rivista specialistica International Trade   |                               | Il 70 % di abbonati soddisfatti (target raggiunto) |

#### Note

Si riscontra una diminuzione della richiesta di risposta a quesiti semplici in tema di internazionalizzazione e una maggiore propensione a usufruire di servizi specialistici e personalizzati che prevedono anche un investimento di carattere economico da parte dell'azienda.

Si riscontra un aumento del numero e dell'interesse delle imprese per i servizi forniti dai *desk* all'estero posizionati nelle aree emergenti dei BRICS.

### OS 6 – Regolazione del mercato

All'interno dell'Area Regolazione del mercato vengono realizzate, coordinate e favorite iniziative e servizi finalizzati alla trasparenza degli scambi commerciali e al miglioramento delle condizioni di equilibrio fra consumatori e imprese, a garanzia degli interessi di tutti gli operatori economici e della fede pubblica. La Camera di commercio si propone di potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori attraverso l'implementazione delle apposite verifiche di sorveglianza su prodotti e strumenti.

#### OP 6.1 – Sviluppo delle attività di sorveglianza e controllo sui prodotti e strumenti di misura

##### Responsabile

M. C. Venturelli, P. Morigi, R. Dapporto, P. De Geronimo, P. Saccomandi

##### Descrizione

Sviluppo di attività di controllo mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura al fine di tutelare il consumatore e garantire la trasparenza del mercato. Nell'ambito di queste attività esiste già una convenzione tra la Camera e Unioncamere nazionale, finalizzata ad implementare tale attività e a garantire uniformità su tutto il territorio.

##### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore      | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|--------|---------------------------------|
| Numero imprese oggetto d'ispezione       | 11     | 39                              |
| Numero prodotti controllati fisicamente  | 90     | 209                             |
| Numero strumenti controllati fisicamente | 3      | 124                             |

Relativamente all'attività di controllo conformità prodotto (Responsabili P.Morigi e P.Saccomandi) il target numero imprese oggetto d'ispezione era uguale a 8, con un target di numero 80 prodotti controllati fisicamente.

Si è attuato e completato nel 2012 il progetto triennale SVIM di cui alla Convenzione tra la Camera e Unioncamere nazionale, che prevedeva un totale di n.13 visite ispettive per un totale di n.130 prodotti controllati, pertanto l'obiettivo è stato ampiamente raggiunto, contribuendo all'implementazione dell'attività a livello nazionale per una maggiore tutela del consumatore, garantendo la trasparenza del mercato.

**OS 7 – Diffusione degli strumenti di giustizia alternativa**

Favorire lo sviluppo della cultura conciliativa e il ricorso a forme di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione) quale sistema efficiente di risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale.

Nell'attuale mercato, caratterizzato da rapporti commerciali sempre più complessi e competitivi, è sempre più elevato il numero di controversie, che a causa della difficile situazione della giustizia italiana, rimangono spesso irrisolte o trascinate per anni. In questo contesto la mediazione si pone come uno strumento che in modo riservato, informale ed economico, spesso può risolvere efficacemente e rapidamente i conflitti che coinvolgono le imprese e i consumatori.

Dal 21 marzo 2011 è entrata in vigore l'obbligatorietà del tentativo di mediazione nelle materie previste dall'art. 5 del D.lgs 28/2010 (tale processo sarà completato nel 2012), e in questa fase è particolarmente rilevante il ruolo delle Camere di Commercio, che già da oltre un decennio hanno dedicato particolare attenzione agli strumenti di giustizia alternativa, sottolineando la propria funzione di soggetti terzi *super partes* ai quali vengono demandate funzioni legate all'interesse dell'economia nel suo complesso. Proprio in questo momento diventa importante sviluppare un servizio rapido, efficiente e di qualità a disposizione di consumatori e imprenditori.

**OP 7.1 – Sviluppo degli strumenti di giustizia alternativa***Responsabile*

M. C. Venturelli, R. Dapporto

*Descrizione*

Favorire il ricorso all'uso degli strumenti di giustizia alternativa da parte di imprese e consumatori attraverso uno sviluppo e consolidamento dei servizi di Mediazione e Arbitrato resi dalla Camera di Commercio, nonché una promozione della cultura conciliativa. Al fine di mantenere un servizio rapido ed efficiente saranno predisposte tutte le attività necessarie alla conferma e al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia, soprattutto in considerazione delle continue modifiche normative a cui è tuttora sottoposta la materia. Si procederà anche con l'implementazione della gestione informatica e poi telematica della procedura.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target                       | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| Numero procedure di mediazione/ arbitrato gestite  | Almeno 30                    | 154                             |
| Numero questionari di valutazione compilati dagli utenti   | Almeno 15                    | 121                             |
| Completamento delle operazioni necessarie al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia | Mantenimento dell'iscrizione | SI                              |

**OS 8 – E-government e semplificazione amministrativa**

L'amministrazione digitale o *e-government* è il sistema di gestione digitalizzata della pubblica amministrazione, il quale – unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo – consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi informatici, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC).

Nei rapporti con imprese e cittadini le Pubbliche Amministrazioni, sono chiamate a realizzare soluzioni finalizzate ad incentivare lo sviluppo dell'amministrazione digitale, sia sul piano dei processi di produzione e controllo degli atti, sia su quello strettamente comunicativo.

In questo ambito la Camera di commercio intende ulteriormente incrementare l'utilizzo di strumenti evoluti nell'interazione tra utente e pubblica amministrazione e promuovere la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche

**OP 8.1 – Registro delle Imprese: miglioramento della qualità dei dati***Responsabile*

M. C. Venturelli, C. Franchini

*Descrizione*

Programmazione e attuazione di azioni di miglioramento della qualità dei dati contenuti nel Registro delle Imprese, che si articolano anche nello sviluppo delle procedure di cancellazione d'ufficio, per conseguire una migliore informazione della realtà economica della provincia e una maggiore trasparenza amministrativa, oltre che una pubblicità economico-giuridica veritiera e rispondente alla realtà economica nell'interesse dell'intero sistema produttivo ravennate.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--------|---------------------------------|
| Numero incontri Gruppo di qualità in sede di Unioncamere nazionale                              | 2      | 4                               |
| Numero azioni di miglioramento dei dati del Registro delle Imprese approvate dal Gruppo qualità | 1      | 4                               |
| Percentuale di imprese cancellate d'ufficio   | 12%    | 12,75%                          |

*Note*

Indicatore 2. Azioni di miglioramento: avvio lavori aggiornamento DM.581 – attivazione sospensione automatica pratiche senza Pec – accesso centralizzato per verifiche PP.AA. - progetto Ateco

**OP 8.2 – Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office***Responsabile*

M. C. Venturelli, C. Franchini

*Descrizione*

Sviluppo e promozione di azioni innovative volte all'informatizzazione e telematizzazione del front-office e del back-office, al fine di semplificare e velocizzare i procedimenti amministrativi, di attuare una maggiore trasparenza amministrativa verso gli utenti e di ottimizzare la qualità dei dati disponibili e la loro diffusione. Sviluppo di azioni innovative per il miglioramento e la modernizzazione di servizi interni attuando anche processi di dematerializzazione dei flussi documentali.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target         | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|----------------|---------------------------------|
| Numero eventi per la promozione e lo sviluppo dell'utilizzo di strumenti telematici                                | 1              | 2                               |
| Tempo medio di attesa agli sportelli rilevato con sistema informatico (Totem)                                      | Inferiore a 19 | 6                               |
| Percentuale di pratiche registro imprese evase in 2 giorni (rilevato con programmi IC: Priamo, Scriba, Cruschetto) | 31%            | 42%                             |

**OP 8.3 – Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio***Responsabile*

M. C. Venturelli, C. Franchini

### Descrizione

Sviluppo di progetti e linee di indirizzo per la predisposizione di un nuovo piano per la qualità e lo sviluppo del territorio per la soddisfazione di necessità evidenziate nel tavolo provinciale di coordinamento sull'economia e l'occupazione al fine di attuare un coordinamento con il nuovo sportello unico per le attività produttive (SUAP), una semplificazione e omogeneizzazione delle procedure e una riorganizzazione degli uffici pubblici in ambito provinciale.

### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore            | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|--------|---------------------------------|
| Numero di incontri                             | 1      | 3                               |
| Numero di azioni di semplificazione progettate | 1      | 1                               |

### Note

- Indicatore 1. Incontri: 27.09.2012 incontro comune Ravenna IC odg avvio pianificazione produzione del colloquio tramite cooperazione applicativa fra Suap-Rea; 28.11.2012 incontro in Provincia con Enti terzi; 06.12.2012 incontro Comune di Ravenna Ic per programmare tempistica di sperimentazione del colloquio tramite cooperazione applicativa Suap-Rea)
- Indicatore 2. Azione: produzione del colloquio tramite cooperazione applicativa fra Suap e Rea

## OS 9 – Sistema qualità

Proseguire con le procedure di certificazione della qualità dei servizi, attuando un miglioramento continuo dei servizi erogati contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure quale presupposto per il mantenimento della Certificazione di qualità conseguita.

### OP 9.1 – Consolidamento certificazione di qualità

#### Responsabile

P. Morigi, M. C. Venturelli, E. Tabanelli, R. Finetto, C. Franchini

#### Descrizione

Conseguimento della Certificazione di qualità secondo la normativa europea ISO 9001:2008 per le singole attività certificate all'interno del Servizio Registro delle Imprese, Servizio Regolazione del Mercato, Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria, Servizio Studi e Gestione delle risorse informatiche.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target              | Rilevazione al 31 dicembre 2012                |
|--|---------------------|--|
| Conferma della certificazione: verifica ispettiva [Servizio Registro delle imprese]  | entro il 31.12.2012 | 13-14.11.2012                                  |
| Conferma della certificazione: verifica ispettiva [Servizio Studi e gestione risorse informatiche]                             | entro il 31.12.2012 | 13-14.11.2012                                  |
| Conferma della certificazione: verifica ispettiva [Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria]                               | entro il 31.12.2012 | 13-14.11.2012                                  |
| Conferma della certificazione: rilascio della certificazione di conseguimento  | entro il 30.04.2013 | 13-14.11.2012                                  |
| Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di <i>customer satisfaction</i> [Servizio Registro delle imprese] | >= soddisfacente    | 94,1% di cui:<br>buono 72,3%<br>discreto 21,8% |

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target           | Rilevazione al 31 dicembre 2012                       |
|---|------------------|---|
| Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di <i>customer satisfaction</i> [Servizio Studi e gestione risorse informatiche] | >= soddisfacente | 88,1% di cui:<br>buono 68,5%<br>discreto 19,6%        |
| Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di <i>customer satisfaction</i> [Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria]   | >= soddisfacente | 88% di cui:<br>56% buono eccellente,<br>32% discreto, |

## OS 10 – Dematerializzazione e progetti innovativi

Il tema della dematerializzazione della documentazione prodotta nell'ambito dell'attività della pubblica amministrazione rappresenta attualmente uno degli elementi di rilievo all'interno dei processi di riforma della gestione dell'attività amministrativa in ambiente digitale e costituisce una delle linee di azione maggiormente significative ai fini della riduzione della spesa pubblica, e del conseguimento di obiettivi di semplificazione, efficienza e trasparenza.

L'approvazione della Riforma Brunetta (D.lgs. 150/2009) e del nuovo Codice dell'amministrazione digitale (D.lgs. 235/2010) rappresentano, due importanti pilastri su cui si poggia il disegno di modernizzazione e digitalizzazione della PA

Il sistema camerale è impegnato da anni in un'azione tesa a favorire l'attuazione di normative che consentano di trarre il massimo vantaggio dalle tecnologie digitali attraverso una completa informatizzazione delle procedure, finalizzata ad obiettivi di semplificazione nei rapporti con i cittadini utenti e di riduzione dei tempi e degli oneri dei procedimenti amministrativi.

### OP 10.1 – Flussi documentali interni e comunicazioni esterne in forma digitale

#### Responsabile

P. Morigi, R. Finetto

#### Descrizione

Il tema della dematerializzazione dei flussi documentali interni legati alla gestione amministrativa e ai processi di supporto riveste un ruolo di primaria importanza nel percorso verso il completo abbandono del documento cartaceo (pubblica amministrazione "paperless").

Come previsto dalla nuovo CAD lo scambio di informazioni e documenti tra imprese e amministrazioni pubbliche, nonché l'adozione e la comunicazione da parte di quest'ultime di atti e provvedimenti amministrativi deve avvenire utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target     | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|------------|---------------------------------|
| Percentuale dei protocolli in uscita registrati come documenti informatici (sottoscritti in forma digitale e inviati tramite PEC)   | Almeno 20% | 26%                             |
| Percentuale dei provvedimenti adottati in originale informatico (formati attraverso processi completamente telematici, sottoscritti in forma digitale e pubblicati <i>on-line</i> ) | Almeno 50% | 100%                            |

## OS 11 – Performance e trasparenza

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale sono i temi principali intorno ai quali si sviluppa il ciclo di gestione della performance ai sensi del D. Lgs. n.150/2009. In tale ambito il

monitoraggio delle attività in corso d'anno e l'attivazione di eventuali interventi correttivi è un passaggio di fondamentale importanza al fine di verificare il raggiungimento dei risultati.

### OP 11.1 – Monitoraggio della performance

#### Responsabile

P. Morigi, M. C. Venturelli, E. Tabanelli, R. Finetto

#### Descrizione

E' indispensabile nel corso dell'anno verificare l'andamento delle attività e degli indicatori definiti per la misurazione della *performance* organizzativa ed individuale. Si tratta di monitorare il livello di raggiungimento dei risultati attesi, in relazione alle strategie e agli obiettivi operativi, i servizi con riferimento ad efficienza, efficacia e qualità, lo stato di salute dell'amministrazione, l'andamento delle attività degli uffici e delle prestazioni del personale.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|-------------------------------------|----------|---------------------------------|
| Numero di report redatti            | Almeno 1 | 2                               |

#### Note

Il monitoraggio consiste nella verifica dei dati contabili e delle attività in corso di svolgimento per la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati per l'anno. Si tratta di redigere report contabili con evidenza dell'andamento nell'utilizzo dei budget direzionali, con calcolo di percentuali di incidenza delle principali tipologie di spesa, calcolo di alcuni indicatori per la verifica dello stato di salute dell'Ente e dell'equilibrio economico generale, monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel documento RPP e Piano della performance 2012. Tale attività richiede la collaborazione di tutti i servizi camerali coinvolti nel ciclo di gestione della performance.

### OS 12 – Politiche ambientali

Le Pubbliche Amministrazioni, e gli Enti Locali in generale, ricoprono un ruolo centrale nelle politiche di sviluppo e gestione del territorio e dell'ambiente.

La Camera di commercio di Ravenna, attraverso la realizzazione del progetto inerente la registrazione ambientale Emas, intende acquisire benefici interni derivanti da una corretta gestione delle problematiche legate alla gestione ambientale oltre a dare visibilità a tutte le parti interessate presenti sul territorio della propria capacità di innovazione nelle tematiche gestionali, attraverso il ricorso a schemi di certificazione innovativi per le Camere di Commercio Italiane consolidando ulteriormente la focalizzazione su tali argomenti della propria strategia e politica imprenditoriale in un'ottica integrata di sostenibilità e di sviluppo del territorio.

### OP 12.1 – Definizione del “Programma Ambientale” e della “Dichiarazione Ambientale” per il perseguimento della registrazione Emas

#### Responsabile

P. Morigi, M. C. Venturelli, B. Naldini

#### Descrizione

Dopo aver definito la struttura documentale e tutte le procedure necessarie a raggiungere e garantire la conformità ai requisiti della norma UNI EN ISO 14001/Regolamento EMAS, nonché redatto la quasi totalità della modulistica del nostro Sistema di Gestione Ambientale, nel corso del 2012 occorrerà in primo luogo



concordare e definire il “Programma Ambientale” in cui saranno evidenziati in particolare gli aspetti indiretti che coinvolgeranno le attività dell'ente camerale. Successivamente si provvederà a redigere la “Dichiarazione Ambientale” con la quale si rendono pubbliche le proprie prestazioni ambientali e dove vengono riportate informazioni sull'Organizzazione aziendale, sulla Politica Ambientale, sul Sistema di Gestione Ambientale, sugli aspetti ambientali significativi, sugli obiettivi che l'Ente si prefigge, sui dati di consumo, ecc.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target     | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|------------|---------------------------------|
| Livello di efficacia delle azioni in termini di rispetto della tempistica nell' approvazione della Dichiarazione ambientale | 30.11.2012 | 04.10.12                        |

#### Note

Le attività sono state portate avanti regolarmente predisponendo tutti i modelli e le procedure e perseguendo l'obiettivo di sostenere la visita di verifica entro novembre 2012. Sia il Programma Ambientale che la Dichiarazione Ambientale sono stati sottoposti agli organi competenti per l'approvazione entro ottobre 2012. La visita di verifica dell'ente accreditato si è svolta a metà novembre, con esito positivo.

### OP 12.2 – Scuola Emas Ecolabel

#### Responsabile

G. Casadei Monti

#### Descrizione

Sensibilizzare le imprese ai temi della crescita della competitività basata sullo sviluppo sostenibile, l'efficienza e il valore dell'impresa attraverso iniziative seminariali, corsi, cicli di incontri, nell'ambito dell'attività della scuola Emas Ecolabel. Realizzazione di un repertorio di imprese del settore finalizzato a conoscere le progettualità e le esigenze delle imprese appartenenti alla green economy e verso cui indirizzare le attività di animazione.

#### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012                     |
|---|---|---|
| Numero dei seminari sulle tematiche ambientali, la certificazione ambientale, il risparmio energetico e lo sviluppo sostenibile | Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello | n.2 (target raggiunto)                              |
| Numero di imprese partecipanti ai seminari  |   | Oltre 50 (target raggiunto)                         |
| Livello di soddisfazione delle imprese partecipanti   |   | Il 70% delle imprese soddisfatte (target raggiunto) |
| Realizzazione di un data base delle imprese settore ambiente  |   | n.1 database avviato (target raggiunto)             |

#### Note

Sono stati organizzati e realizzati due seminari in collaborazione con *partners* tecnici del territorio, nell'ambito della manifestazione Ravenna 2012, Fare i conti con l'ambiente, che si è tenuta nel mese di settembre. Gli argomenti trattati sono stati “le tecnologie per le reti energetiche e il contratto di rete” e la raccolta dei rifiuti da apparecchiature elettroniche secondo le nuove direttive europee.

L'Azienda Speciale ha poi collaborato all'organizzazione della conferenza organizzata dalla CCIAA in occasione dell'assegnazione del premio Ambiente.

E' stata avviata infine la realizzazione di un database di imprese appartenenti al macrosettore della *green economy*, da utilizzare allo scopo di raggiungere imprese interessate a esportare le proprie competenze e tecnologie all'estero e coinvolgere nelle iniziative della scuola Emas Ecolabel.

**OS 13 – Valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo**

Le risorse umane rappresentano per l'Ente un asset strategico fondamentale per lo svolgimento delle attività e vanno motivate e guidate all'interno del contesto mutevole in cui, negli ultimi anni, si deve operare.

La formazione rappresenta un elemento fondamentale per supportare innovazione e cambiamento e deve essere accuratamente selezionata e gestita per assicurare il migliore sviluppo professionale del personale e per rappresentare un elemento di miglioramento delle competenze e dei servizi resi all'utenza.

L'Ente intende valorizzare le proprie risorse umane attraverso l'adozione di un sistema di indagine del piano formativo al quale si è aderito.

**OP 13.1 – Predisposizione di un sistema di indagine sulle iniziative partecipate dal personale all'interno del piano formativo intercamerale 2012***Responsabile*

P. Morigi, E. Tabanelli

*Descrizione*

Da diversi anni l'Ente camerale adotta piani formativi del personale concordati a livello regionale che consentono la partecipazione di un numero elevato di collaboratori a fronte di un notevole contenimento di spese in termini di risorse e di tempo.

Si intende esaminare l'efficacia della formazione ponendo in atto una valutazione delle attività formative attraverso l'adozione di un questionario individuale di valutazione del gradimento e del risultato.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore                          | Target                            | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| Schede di valutazione (gradimento e risultato) somministrate | Almeno l'80%                      | 100,00%                         |
| Realizzazione reportistica                                   | Almeno un report<br>riepilogativo | 1                               |

*Note*

E' stata effettuata l'analisi dei risultati sui questionari somministrati il 60 % delle iniziative è stato ritenuto di livello molto buono e le restanti sono state valutate con soddisfazione media o sufficiente, sia per coerenza, rispondenza ed efficacia dei contenuti appresi. L'azione formativa svolta nel 2012, ha raggiunto complessivamente un buon livello atteso nei vari aspetti esaminati e, pur dimostrandosi ben coerente e rispondente alle esigenze manifestate, risulta tuttavia da migliorare l'applicabilità sull'attività lavorativa quotidiana; su tale specifico aspetto si intende approfondire l'indagine.

**OS 14 – Contenimento dei costi di funzionamento**

Proseguimento del programma di revisione della struttura camerale a livello decentrato in base alla telematizzazione dei servizi ed al fine del contenimento dei costi. Tra i risultati attesi un risparmio di almeno il 10% sulle spese 2012 rispetto al budget 2011. L'obiettivo di contenimento dei costi di funzionamento coinvolge anche la gestione dell'azienda speciale SIDI – Eurospertello.

**OP 14.1 – Riorganizzazione sedi decentrate***Responsabile*

P. Morigi, M. C. Venturelli, E. Tabanelli, C. Franchini

*Descrizione*

Sviluppo di un progetto di riorganizzazione delle sedi decentrate volto alla riduzione delle aperture degli sportelli conseguente alla telematizzazione dei servizi del Registro delle Imprese, all'entrata in vigore della Comunicazione unica e alla manovra di contenimento della spesa pubblica.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore                       | Target        | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|---------------|---------------------------------|
| Costi di funzionamento: riduzione rispetto al budget 2011 | Almeno il 10% | Riduzione 23,46%                |

*Note*

Al 31 dicembre 2012 la percentuale di riduzione della spesa rispetto al budget 2011 è stata del 23,46%, inoltre c'è stata una riduzione di spesa anche rispetto al consuntivo 2011 pari al 11,65%, si può ritenere che le azioni messe in atto dall'Ente per il tramite di Dirigenti, funzionari e collaboratori hanno condotto al pieno raggiungimento dell'obiettivo definito.

**OP 14.2 – Ottimizzare la gestione amministrativa dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello***Responsabile*

G. Casadei Monti

*Descrizione*

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi da una parte per il rispetto delle procedure previste dalla legge per la corretta gestione dei rapporti con i fornitori (tracciabilità), dall'altra per monitorare i principali dati contabili riferiti all'attività dell'Azienda Speciale al fine di ottenere i risultati prefissati in termini di bilancio.

*Indicatori e target*

| Valenza informativa dell'indicatore   | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012                 |
|---|---|---|
| Livello applicazione CIG a nuovi incarichi attribuiti   | Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello | Target raggiunto                                |
| Tempo medio pagamento fatture complete di Durc  |   | 30 gg. a partire da ricezione, target raggiunto |
| Numero di fatture emesse per proventi da servizi (quesiti, assistenza specializzata, progetti, seminari, abbonamenti) |   | 38,5% entrate da servizi (target raggiunto)     |
| Numero di rendicontazioni progetti Fondo Perequativo nel rispetto delle relative tempistiche                          |   | n.2 progetti (target raggiunto)                 |
| Verifica contabile delle attività concluse (progetti, seminari, quesiti)  |   | Target raggiunto                                |

**OP 14.3 – Miglioramento dell'efficienza interna dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello***Responsabile*

G. Casadei Monti

### Descrizione

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi per garantire il rispetto di uno standard minimo di efficienza ed efficacia nell'utilizzo di strumenti e metodologie di lavoro dell'Azienda (banche dati, *staff meetings*, strumenti informativi, preparazione documenti).

### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012                                |
|--|---|--|
| Predisposizione e aggiornamento applicazioni interne ( <i>badge, time sheet, budget</i> condivisi) | Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello | n. 1 aggiornamento mensile (target raggiunto)                  |
| Aggiornamento semestrale gestionale IMT Simpler  |   | target raggiunto   |
| Livello di efficacia della realizzazione del DPS   |   | n. 1 documento prodotto entro il 31.03.2012 (target raggiunto) |
| Riunioni interne aggiornamento attività  |   | n.4 all'anno (target raggiunto)                                |
| Rispetto tempistica predisposizione newsletter   |   | n.12 numeri (target raggiunto)                                 |

## OS 15 – Monitoraggio dell'equilibrio economico generale dell'Ente

Monitorare l'equilibrio economico generale e la struttura dell'ente attraverso le tre componenti economico, patrimoniale e finanziario, non solo come *benchmarking* tra enti ma anche semestralmente per valutare l'andamento dei dati contabili.

### OP 15.1 – Monitoraggio di dati contabili

#### Responsabile

E. Tabanelli

#### Descrizione

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi dell'andamento dei principali dati contabili e che è possibile calcolare semestralmente per tenere controllati i valori al fine di ottenere a fine anno i risultati prefissati. Le modalità scelte sono l'individuazione di:

- indicatori di efficacia: Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di Commercio, Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza
- indicatori di struttura: Costo del personale a tempo indeterminato, Costo del personale
- indicatori economico patrimoniali: Equilibrio economico della gestione corrente
- incidenza dei costi strutturali: Capacità di Generare Proventi, Economicità dei Servizi, Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici, Costo medio di funzionamento per dipendente, Incidenza dei Proventi Correnti sui Proventi Totali, Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali
- indicatori economico finanziari: Tasso di riscossione delle entrate da diritto annuale, Andamento della riscossione delle entrate da diritti di segreteria, Andamento della riscossione delle altre entrate, Politica di realizzazione dei programmi promozionali, Incidenza del personale sulle entrate correnti, Tasso d'incidenza dei costi di automazione
- indicatori di gestione del personale: Incidenza del costo del personale su spese correnti, Incidenza delle consulenze e collaborazioni esterne, Incidenza del costo del personale a tempo determinato
- Indici di copertura: indice di copertura delle spese correnti, indice di copertura dei costi del personale, indice di copertura delle spese promozionali, indice di copertura delle spese di funzionamento, indici di rigidità gestionale

**Indicatori e target**

| Valenza informativa dell'indicatore  | Target   | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|
| Indicatori di efficacia              | Valori pari almeno alla media regionale per almeno il 50% degli indicatori confrontabili | Indicatori allegato A)          |
| Indicatori di struttura              |  | Indicatori allegato A)          |
| Indicatori economico patrimoniali    |  | Indicatori allegato A)          |
| Incidenza dei costi strutturali      |  | Indicatori allegato A)          |
| Indicatori economico finanziari      |  | Indicatori allegato A)          |
| Indicatori di gestione del personale |  | Indicatori allegato A)          |

**Note**

Attualmente non sono disponibili dati a livello regionale.

**OS 16 – Risorse finanziarie esterne**

Come previsto dal Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio le aziende speciali perseguono l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali. Il contributo camerale erogato alle aziende speciali tiene conto dei finanziamenti previsti da altri soggetti e del risultato economico che si prevede di conseguire. Inoltre Unioncamere nazionale, attraverso il Fondo di Perequazione, finanzia specifiche progettualità presentate in forma individuale o associata dalle Camere di commercio sulla base delle linee di indirizzo annualmente individuate e sulla valutazione della rilevanza dei progetti presentati.

**OP 16.1 – Incremento del livello dei proventi da servizi sui ricavi aziendali dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello**
**Responsabile**

G. Casadei Monti

**Descrizione**

L'obiettivo si riferisce a quanto prescritto dal DPR 254/05 in relazione all'attività delle Aziende Speciali, che devono tendere progressivamente al risultato di coprire con i ricavi da servizi i propri costi di struttura.

**Indicatori e target**

| Valenza informativa dell'indicatore                      | Target  | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|--|---|---------------------------------|
| Entrate da consulenza e assistenza specialistica         | Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello | Vedi Note                       |
| Entrate da progetti promozionali                         |   | Vedi Note                       |
| Risorse recuperate da progetti fp                        |   | Vedi Note                       |
| Risorse recuperate da progetti con finanziamenti europei |   | Vedi Note                       |
| Entrate da corsi di formazione/seminari                  |   | Vedi Note                       |
| Entrate da rivista International Trade                   |   | Vedi Note                       |
| Entrate da progetti su incarico CCIAA                    |   | Vedi Note                       |

**Note**

Il target complessivo degli indicatori sopra descritti è finalizzato al raggiungimento di una percentuale del 38,5% di entrate da proventi da servizi sul totale delle entrate dell'Azienda Speciale previste a bilancio. Al 31

dicembre 2012 il livello delle entrate da proventi da servizi registrato sul totale complessivo è del 42% e l'obiettivo deve pertanto considerarsi raggiunto

#### OP 16.2 – Partecipazione all'utilizzo delle risorse del fondo perequativo nazionale attraverso progettualità di sistema

##### Responsabile

P. Morigi, M. C. Venturelli

##### Descrizione

Il Fondo perequativo delle Camere di commercio è uno strumento di programmazione e finanziamento che consente alle Camere di affrontare e sviluppare temi d'interesse comune e di operare economie di scala nella gestione delle risorse sviluppando progetti di sistema nell'ambito della rete del sistema camerale. Riuscire ad intercettare le risorse economiche del fondo e lavorare in sinergia con le altre Camere per attuare progetti comuni genera efficienza ed efficacia sia in termini economico-finanziari sia nella realizzazione di progetti di promozione economica.

##### Indicatori e target

| Valenza informativa dell'indicatore             | Target | Rilevazione al 31 dicembre 2012 |
|---|--------|---------------------------------|
| Numero progetti di rete e di sistema presentati | 3      | 7                               |

##### Note

Vedi delibera di Giunta n.ro 114 del 17.07.2012.

## 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

### 4.2.1 I processi primari

La molteplicità e diversità dei servizi offerti dall'Ente camerale conduce ad individuare numerosi indicatori che possano mettere in evidenza l'efficacia e la qualità dei servizi. Tali indicatori sono stati selezionati tra quelli definiti all'interno del sistema Pareto (elaborato da Unioncamere nazionale) che consentirà anche di effettuare confronti con le altre Camere di commercio.

I servizi osservati sono stati definiti in base alle attività di principale interesse e quindi: Registro Imprese, servizi digitali, protesti, marchi e brevetti, servizi metrici, arbitrato, conciliazione e mediazione, sanzioni amministrative, statistica, promozione del territorio. Gli indicatori si riportano all'allegato A).

Dall'esame degli indicatori si rileva che i volumi di attività gestiti dalle unità operative sono significativi rispetto alle risorse destinate.

Da evidenziare la percentuale di pratiche del registro imprese evase rispetto al totale delle pratiche che è del 59,5%, in miglioramento rispetto al 2011, la percentuale delle istanze di cancellazione/sospensione protesti evase è pari al 101,5%, avendo lavorato tutte le pratiche dell'anno e alcune dell'anno precedente, il grado di telematizzazione delle domande di brevetti e marchi è pari al 36,60%, la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa è in lieve aumento, il grado di utilizzo delle risorse stanziare per interventi economici è pari al 96,6% e 100,0%, considerando anche le risorse destinate ma non ancora liquidate.

### 4.2.2 I processi di supporto

Sono stati osservati, poi, i servizi interni, di supporto alla struttura, in particolare segreteria, partecipazioni, risorse umane, provveditorato, contabilità e diritto annuale. Gli indicatori sono riportati nell'allegato A).

Dall'analisi dei dati emerge che i volumi di attività gestiti dalle unità operative sono significativi rispetto alle risorse destinate.

Da mettere in evidenza in particolare sul diritto annuale l'incasso che avviene entro la scadenza è pari all'81,03% e la percentuale di incasso tramite ruolo è 11,72%, in calo rispetto al 2011.

Sul pagamento delle fatture ai fornitori si rileva che il tempo medio necessario è pari a 29 giorni e il grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento è del 73,66%, considerando che comunque, con alcuni fornitori, i contratti prevedono tempi di pagamento diversi dai 30 giorni.

### 4.3 Lo stato di salute dell'amministrazione

---

Il sistema Pareto, inoltre, fornisce indicatori economico patrimoniali attraverso i quali è possibile monitorare l'equilibrio generale dal punto di vista economico come bilanciamento tra costi e ricavi, patrimoniale come bilanciamento tra fonti ed impieghi e finanziario per il bilanciamento tra flussi finanziari in entrata e in uscita. Gli indicatori di struttura invece consentono un monitoraggio dell'allocazione delle risorse tra le varie funzioni istituzionali.

I dati sono riportati nell'allegato A).

Dall'esame degli indicatori si rileva che il dimensionamento di personale che ha svolto attività nell'anno per 1000 imprese attive è pari a 1,86 ed il costo medio del personale è di € 43.128,43.

L'incidenza del costo di personale e di funzionamento sul totale degli oneri correnti relativo alle funzioni istituzionali A e B di supporto, escludendo le quote associative, è pari al 33,30%, considerando anche che in tali funzioni rientrano diverse spese obbligatorie, quali gli ammortamenti e accantonamenti, le imposte e le somme da versare al bilancio dello stato.

Le incidenze delle principali tipologie di costo mostrano la tendenza alla riduzione dei costi del personale e dei costi di funzionamento tra i quali si deve rilevare che invece, aumentano le tariffe e le imposizioni fiscali e di legge, mentre c'è un aumento delle risorse destinate agli interventi economici.

### 4.4 I risultati ottenuti

---

#### 4.4.1 La valutazione della performance individuale

Il processo di individuazione della performance è messo in atto quale elaborazione degli obiettivi strategici dell'ente, indicati nella Relazione previsionale e programmatica e Piano della performance.

Individuati gli obiettivi strategici dell'Ente, vengono rintracciate per ognuno, le sequenze di obiettivi operativi che l'Area dirigenziale, unitamente ai Quadri, dovranno perseguire per assicurare la realizzazione delle strategie definite.

Gli obiettivi di performance individuale sono stati individuati, in coerenza con gli obiettivi strategici, con atto deliberativo di Giunta n. 4 del 23 gennaio 2012 ed assegnati al Segretario generale ed al Vice Segretario generale vicario unitamente ad indicatori e target annuale; a cascata, con provvedimenti del Segretario generale n. 168 del 29 dicembre 2011 e nn. 171 e 172 del 30 dicembre 2012 e del vice Segretario generale vicario n. 393 del 29 dicembre 2011 e n. 5 del 4 gennaio 2012 sono stati individuati ed assegnati gli obiettivi annuali a ciascuno dei titolari di Alta professionalità e Posizione organizzativa.

Ciascuna unità operativa è stata poi destinataria dei propri obiettivi, conferiti con atti del Segretario generale n.29 del 23 febbraio 2012 e del vice Segretario generale vicario n. 50 del 20 febbraio 2012, estesi agli indicatori ed ai target attesi, che i rispettivi dirigenti hanno condiviso in appositi incontri con tutti i propri collaboratori.

La valutazione della performance individuale si è focalizzata, oltre alla valutazione sugli obiettivi assegnati, sulla valutazione delle competenze professionali individuate nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance approvato con delibera di Giunta n. 17 del 24.1.2011.

La valutazione della performance, in relazione all'assegnazione di obiettivi ed alle competenze e comportamenti da tenere, viene effettuata anche con cadenza infrannuale, allo scopo di consentire il necessario monitoraggio in corso d'anno sullo stato di realizzazione degli obiettivi e della congruità degli indicatori e target a suo tempo conferiti, e quindi confermare o aggiornare obiettivi e report individuati, nonché per orientare ciascun collaboratore sulla efficacia di azioni svolte e comportamenti tenuti.

Al termine del periodo di osservazione vengono elaborate le relazioni di sintesi e la reportistica riferita a ciascuno obiettivo operativo e presentata ed approvata, con atti di Giunta, la valutazione della performance individuale dei dirigenti (già assunta con delibera 34 del 18 marzo 2013).

Viene quindi osservata la performance individuale del personale non dirigente, attraverso la comparazione degli indicatori definiti in fase di assegnazione degli obiettivi con quelli riferiti nelle schede di report, restituite a consuntivo da quadri e Responsabili di Servizio per ciascun Ufficio, assunte dall'Organismo indipendente di valutazione per la necessaria ricognizione.

La redazione della Relazione sulla performance e la validazione dell'OIV rappresentano, inoltre, la condizione inderogabile per consentire l'accesso a tutti gli strumenti di premialità previsti per tutto il personale (retribuzioni di risultato per dirigenza e quadri, produttività per personale di categoria).

#### 4.4.2 I risultati del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di valutazione attualmente in vigore si compone dei due macro elementi, riferiti alla valutazione sul conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati ed alla valutazione delle competenze, che concorrono entrambe in egual misura a determinare il valore di performance individuale, sia dirigenziali, che delle posizioni organizzative e di alta professionalità, che del personale di categoria, ed al quale correlare le misure economiche riferite al risultato ed alla premialità.

La valutazione sul conseguimento dei risultati si riferisce all'andamento di ciascuna unità operativa semplice rispetto agli obiettivi conferiti e misurati, sulla base degli indicatori di performance per ciascuno individuati e sulle relazioni di report, così da poter osservare il grado di raggiungimento ottenuto.

La valutazione delle competenze si riferisce ad un insieme di valori differenziati tra posizioni dirigenziali e restante personale con riferimento alle singole categorie giuridiche, che misura sostanzialmente la qualità delle prestazioni individuali nel corso dell'anno.

La valutazione della performance individuale 2012 sia del personale dirigente, come rilevato nella delibera di Giunta 34 del 18 marzo 2013, sia dei titolari di posizione organizzativa ed alta professionalità che del personale di categoria effettuata dai dirigenti, ha permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio:

| Categoria o qualifica | Punteggio | Frequenze osservate |
|-----------------------|-----------|---------------------|
| B                     | 100       | 4                   |
|                       | 88,53     | 1                   |
| C                     | 100       | 10                  |
|                       | 98,96     | 2                   |
|                       | 97,92     | 8                   |
|                       | 96,87     | 1                   |
|                       | 95,83     | 8                   |
|                       | 94,79     | 1                   |
|                       | 93,75     | 2                   |
|                       | 92,71     | 3                   |
| D                     | 89,58     | 1                   |
|                       | 87,5      | 1                   |
|                       | 80        | 1                   |
|                       | 100       | 11                  |
|                       | 99,37     | 2                   |
|                       | 98,96     | 2                   |
| Dir. e Quadri         | 96,87     | 1                   |
|                       | 94,79     | 1                   |
|                       | 100       | 5                   |
|                       | 99        | 1                   |
|                       | 98        | 1                   |



## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

La scomposizione per genere, permette di osservare che il 70% dei dipendenti è rappresentato da lavoratrici. Di queste oltre il 42% risulta in possesso di titoli di studio universitari (a fronte del 33,33% dei lavoratori maschi) e il 36%, occupa posizioni di lavoro di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (a fronte del 33,33% dei lavoratori maschi).

| Titolo studio           | Donne |    |   |    | Uomini |   |   |    |
|-------------------------|-------|----|---|----|--------|---|---|----|
|                         | B     | C  | D | D3 | B      | C | D | D3 |
| Diploma media inferiore | 2     | 6  | 0 | 0  | 1      | 2 | 0 | 0  |
| Diploma media superiore | 0     | 16 | 5 | 2  | 2      | 4 | 4 | 0  |
| Laurea triennale        | 0     | 4  | 0 | 0  | 0      | 2 | 0 | 0  |
| Laurea specialistica    | 0     | 5  | 6 | 4  | 0      | 2 | 2 | 1  |

Le dipendenti dell'ente rappresentano dunque la maggioranza delle risorse umane ed una componente coinvolta in segmenti importanti dell'organizzazione, elementi questi che hanno indotto l'amministrazione ad estendere la riflessione sulle azioni per la realizzazione della uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, mediante l'adozione di misure per armonizzare, in particolare, le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'Ente ha confermato l'attenzione alle politiche di perseguimento delle pari opportunità e più in generale del benessere organizzativo, coadiuvato in questo anche dal proprio CUG e dall'azione di approfondimento formativo partecipato sul tema "Conciliazione dei tempi lavoro-famiglia nell'organizzazione aziendale" messo in atto sul territorio dalla Consigliera provinciale di parità.

Allo scopo di individuare gli interventi più appropriati, è stato adottato un *Piano triennale di azioni positive*, nel quale sono state indicate le azioni che si intendono intraprendere, in parte volte a monitorare l'evoluzione del benessere organizzativo, in parte già avviate per promuovere il migliore equilibrio tra funzioni professionali e personali dei dipendenti, in parte per promuovere la corresponsabilità - con particolare attenzione alle cure parentali - fra i generi maschile e femminile.

Sono stati anche previsti interventi di formazione ed informazione, da svolgersi anche attraverso la figura del Consigliere di fiducia, finalizzati a migliorare la conoscenza del quadro di riferimento normativo ed estendere comunque il diffondersi di una cultura antidiscriminatoria e per le pari opportunità.

## 6. Processo di redazione della relazione sulla performance

Il processo di redazione della relazione sulla performance è iniziato in gennaio 2013, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve concludere entro il 30 giugno 2013.

### 6.1 Fasi e tempi

Dopo la chiusura dell'anno solare è cominciata la raccolta dei dati sulle attività svolte dai vari uffici e servizi dell'Ente nel corso del mese di gennaio;

- sono state effettuate le rendicontazioni sugli obiettivi degli uffici, e degli incaricati di responsabilità di area di posizione organizzativa e alta professionalità nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le valutazioni delle competenze e comportamenti del personale dipendente nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le rendicontazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali ed è stata effettuata la valutazione delle competenze manageriali e professionali del personale dirigente da parte della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione nel corso del mese di marzo;
- sono state riesaminate le linee guida e delibere CIVIT del 2012 in relazione al sistema di valutazione e alla relazione sulla performance;
- sono stati rendicontati gli obiettivi operativi verificandone gli indicatori ed i target definiti e successivamente è stato verificato il raggiungimento degli obiettivi strategici con relativi indicatori nel corso del mese di aprile;
- si è proceduto con le operazioni di chiusura del bilancio dell'esercizio nel corso del mese di marzo metà aprile, al fine di poter approvare il bilancio entro il 30 aprile, come indicato dal D.P.R. n. 254/2005;
- sono stati elaborati gli indicatori economico patrimoniali, di struttura e di processo finalizzati a d accertare la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro, nella gestione delle risorse e nell'azione amministrativa in generale, nel periodo fine marzo inizio aprile;
- sono stati elaborati dati statistici ed economici in relazione allo scenario economico generale ed al territorio locale da metà febbraio a fine marzo;
- è stata redatta la relazione composta da tutte le parti richiamate nel corso del mese di aprile al fine dell'approvazione da parte del Consiglio camerale entro il 10 maggio 2013.

### 6.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

Tutti gli uffici camerale sono intervenuti nel processo di raccolta dei dati consuntivi relativi alle attività svolte nel corso dell'anno.

- I responsabili di unità operativa semplice e complessa collaborano alle stesura delle relazioni sul raggiungimento degli obiettivi d'ufficio
- I quadri sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali e a quelli degli uffici di competenza e sulla raccolta dei dati sulle attività svolte.
- I dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni in relazione agli obiettivi individuali e sulle valutazioni del personale delle aree di competenza.
- Gli uffici di supporto e l'ufficio studi hanno fornito gli elementi necessari alla redazione della relazione, con riguardo ai vari argomenti trattati nell'indice della stessa e ne hanno predisposto la stesura.
- L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supporta la Giunta per la valutazione dei dirigenti e verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi degli uffici e dovrà validare la relazione sulla performance.
- La Giunta ed il Consiglio effettuano la valutazione del personale dirigente ed approvano la relazione sulla performance in base alle rispettive competenze.

### 6.3 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

---

Il ciclo di gestione della performance è stato completamente adottato dall'Ente camerale di Ravenna e gestito in tutte le sue fasi. Tale ciclo di gestione presenta quali punti di forza:

- implementazione di un sistema di programmazione e misurazione della performance sul modello della *balanced scorecard* che consente una pianificazione strategica e operativa coerente con la *mission* e la *vision* dell'Ente;
- coinvolgimento diretto degli *stakeholder* in particolar modo nella definizione degli obiettivi strategici verso cui indirizzare l'attività promozionale dell'Ente;
- coinvolgimento del personale nell'attività di programmazione grazie ad una struttura organizzativa flessibile e articolata al suo interno per relazioni orizzontali.

Relativamente ai punti di debolezza si individuano opportunità di miglioramento nei seguenti ambiti:

- identificazione e strutturazione del sistema di raccolta delle informazioni interne ed esterne a supporto dell'implementazione delle strategie;
- sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione;
- potenziamento del sistema di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, misure, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione;
- definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale, intesa anche come opportunità di conoscere e migliorare le proprie potenzialità.

L'adattamento del ciclo di gestione della performance alla realtà camerale, inoltre, si è posto in parziale sovrapposizione con il sistema di programmazione già in essere generando attività ridondanti.

La maggior parte dei contenuti dei documenti previsti dal ciclo di gestione della performance, infatti, erano già presenti per l'Ente camerale di Ravenna all'interno di documenti previsti dal D.P.R. 254/2005, con particolare riferimento alla Relazione previsionale e programmatica, alla Relazione sulla gestione quale allegato al bilancio d'esercizio, al sistema di valutazione del personale e al processo di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi.

L'elaborazione dei documenti voluti dal D. lgs 150/09 necessariamente coordinati e integrati, ma non sostitutivi dei documenti previsti dalla normativa precedente, frutto di un rinnovato impianto programmatico, ha reso indispensabile un impegno aggiuntivo non indifferente da parte del personale dipendente e della dirigenza, compito non facile in una struttura che presenta significative carenze rispetto alla dotazione organica.

## Allegato A – Indicatori

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Indicatori dei processi di struttura .....</b>   | <b>2</b>  |
| C1.1 Tenuta Registro delle imprese, Repertorio Economico Amministrativo, Albo artigiani..... | 2         |
| C1.4 Servizi digitali.....   | 2         |
| C1.5 Certificazioni per l'estero .....   | 3         |
| C2.1 Protesti .....  | 3         |
| C2.2 Brevetti e marchi .....   | 3         |
| C2.9 Forme alternative di giustizia .....  | 4         |
| C2.13 Sanzioni amministrative .....  | 4         |
| D1.1 Monitoraggio economia e mercato .....   | 5         |
| D1.3 Promozione territorio e imprese.....  | 5         |
| <b>2. Indicatori dei processi di supporto .....</b>  | <b>7</b>  |
| A1 Ciclo di gestione della performance .....   | 7         |
| A2.2 Gestione partecipazioni strategiche.....  | 7         |
| B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane .....   | 7         |
| B2.1 Fornitura di beni e servizi .....   | 8         |
| B3.1 Gestione del Diritto annuale .....  | 8         |
| <b>3. Indicatori di struttura .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4. Indicatori economico-patrimoniali .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>Confronto con l'esercizio precedente.....</b>   | <b>15</b> |

## 1. Indicatori dei processi di struttura<sup>1</sup>

### C1.1 Tenuta Registro delle imprese, Repertorio Economico Amministrativo, Albo artigiani

| KPI              | Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese  | 59,50% |
|------------------|--|--------|
| COSA MISURA      | Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento  |        |
| TIPOLOGIA        | Qualità - Efficacia  |        |
| NUMERATORE       | Numero di pratiche del Registro Imprese ricevute nell'anno "n" ed evase entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)                        | 14.442 |
| DENOMINATORE     | Numero di pratiche del Registro Imprese ricevute nell'anno "n"   | 24.273 |
| FONTE            | Priamo   |        |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale   |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di evadere le pratiche del Registro Imprese entro i termini previsti dalla legge |        |

| KPI              | Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese   | 24,73% |
|------------------|--|--------|
| COSA MISURA      | Indica la percentuale di pratiche sospese sul totale pratiche e, indirettamente, la capacità della Camera di commercio di promuovere, nei confronti dell'utenza, una maggiore conoscenza e comprensione dei diversi procedimenti |        |
| TIPOLOGIA        | Qualità – Efficacia  |        |
| NUMERATORE       | Numero pratiche del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno "n"  | 6.003  |
| DENOMINATORE     | Numero di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n"  | 24.273 |
| FONTE            | Priamo   |        |
| UNITA' DI MISURA | Valore Percentuale   |        |
| VALORE OTTIMALE  | Valore tendente allo 0% (più bassa è la percentuale migliore è la capacità della Camera di commercio di far comprendere i procedimenti all'utenza per compilare le pratiche in maniera corretta)                                 |        |

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI e nel REA*   | 3.804,55 |
|------------------|---|----------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di istanze di iscrizione di atti/fatti nel Registro Imprese e nel REA evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione della iscrizione di atti/fatti nel Registro Imprese e nel REA. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di anagrafe delle imprese |          |
| TIPOLOGIA        | Efficienza  |          |
| NUMERATORE       | Numero di istanze di iscrizione di atti/fatti nel Registro Imprese e nel REA evase (concluse) nell'anno "n"   | 24.273   |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione della iscrizione di atti/fatti nel Registro Imprese e nel REA nell'anno "n"   | 6,38     |
| FONTE            | Numeratore: Priamo. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati delle presenze del personale dedicato all'attività di iscrizione atti/fatti nel RI e nel REA  |          |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |          |
| VALORE OTTIMALE  |   |          |

### C1.4 Servizi digitali

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale*  | 2.094,88 |
|------------------|--|----------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione del rilascio e rinnovo di dispositivi per la firma digitale. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di rilascio e rinnovo di dispositivi per la firma digitale |          |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |          |
| NUMERATORE       | Numero di richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase (rilasciati) nell'anno "n"  | 4.504    |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione del rilascio e rinnovo di dispositivi per la firma digitale nell'anno "n"  | 2,15     |
| FONTE            | Numeratore: Webtelemaco. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale   |          |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |          |

<sup>1</sup> Gli indicatori di processo ex Art. 35 del DPR n. 254 del 2005

## C1.5 Certificazioni per l'estero

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero*  | 5.172,7 |
|------------------|---|---------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione del rilascio documenti a valere per l'estero. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di rilascio documenti a valere per l'estero |         |
| TIPOLOGIA        | Efficienza  |         |
| NUMERATORE       | Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero (carnet ATA, certificati di libera vendita, certificati di origine, vidimazioni su fattura e visto di legalizzazione firma) evase/rilasciate nell'anno "n"  | 8.328   |
| DENOMINATORE     | risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione del rilascio documenti a valere per l'estero nell'anno "n"  | 1,61    |
| FONTE            | Numeratore: Rilevazione interna della Camera di commercio. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività di rilascio documenti a valere per l'estero   |         |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |         |

## C2.1 Protesti

| KPI              | Tasso di evasione delle istanze di cancellazione/sospensione protesti  | 101,47% |
|------------------|--|---------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase rispetto al numero di richieste ricevute (protocollate). |         |
| TIPOLOGIA        | Qualità – Efficacia  |         |
| NUMERATORE       | Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"  | 138     |
| DENOMINATORE     | Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti protocollate nell'anno "n"   | 136     |
| FONTE            | Repr. Intra. Infocamere  |         |
| UNITA' DI MISURA | Valore Percentuale   |         |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di evadere tutte le richieste pervenute        |         |

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della cancellazione/sospensione Protesti*  | 126,61 |
|------------------|---|--------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione Protesti evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione della cancellazione/sospensione Protesti. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di cancellazione/sospensione Protesti |        |
| TIPOLOGIA        | Efficienza  |        |
| NUMERATORE       | Numero di istanze di cancellazione/sospensione Protesti evase (chiuse) nell'anno "n"  | 138    |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione della cancellazione/sospensione Protesti nell'anno "n"  | 1,09   |
| FONTE            | Numeratore: Repr. Intra. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività di gestione della cancellazione/sospensione Protesti  |        |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |        |

## C2.2 Brevetti e marchi

| KPI              | Grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti   | 36,60% |
|------------------|--|--------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti (riserve, tasse, trascrizioni, annotazioni e varie) pervenute per via telematica sul totale delle domande pervenute. Indica, indirettamente, il grado di autonomia nel deposito. |        |
| TIPOLOGIA        | Qualità (Accessibilità multicanale)  |        |
| NUMERATORE       | Numero domande brevetti, modelli, marchi e seguiti (riserve, tasse, trascrizioni, annotazioni e varie) pervenute da utenti, imprenditori e mandatari con modalità telematica nell'anno "n"   | 273    |
| DENOMINATORE     | Numero totale domande brevetti, modelli, marchi e dei seguiti (riserve, tasse, trascrizioni, annotazioni e varie) pervenute nell'anno "n"  | 746    |
| FONTE            | Simba on line  |        |
| UNITA' DI MISURA | Valore Percentuale   |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% indica un buon livello di utilizzo dei canali telematici per il deposito di domande brevetti e marchi da parte dell'utente  |        |

| KPI         | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della registrazione di Brevetti e Marchi*  | 750,56 |
|-------------|---|--------|
| COSA MISURA | Indica il numero di richieste di registrazione Brevetti e Marchi evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività del processo di registrazione Brevetti e Marchi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di registrazione Brevetti e Marchi. |        |

|                  |  |      |
|------------------|--|------|
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |      |
| NUMERATORE       | Numero di richieste di registrazione Brevetti e Marchi (incluso i seguiti brevettuali) evase nell'anno "n"   | 668  |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (espresse in FTE) nel processo di registrazione Brevetti e Marchi nell'anno "n"  | 0,89 |
| FONTE            | Numeratore: Banca Dati UIBM/Simba. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività di registrazione Brevetti e Marchi |      |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |      |

**KPI Diffusione delle visite metrologiche di controllo sugli strumenti metrici della provincia 0,23**

|                  |  |        |
|------------------|--|--------|
| COSA MISURA      | Indica la percentuale degli strumenti metrici verificati nell'anno "n"   |        |
| TIPOLOGIA        | Efficacia  |        |
| NUMERATORE       | Numero degli strumenti metrici verificati dalla Camera di commercio nell'anno "n"                                      | 2.864  |
| DENOMINATORE     | Numero degli strumenti metrici esistenti nella provincia   | 12.401 |
| FONTE            | Eureka   |        |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo ad 1 evidenzia che mediamente tutti gli strumenti metrici esistenti sono stati verificati nell'anno |        |

**KPI Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ispezioni e verifiche metriche\* 934,71**

|                  |   |       |
|------------------|---|-------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione delle ispezioni e verifiche metriche |       |
| TIPOLOGIA        | Efficienza  |       |
| NUMERATORE       | Numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) nell'anno "n"   | 1.589 |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (espresse in FTE) nel processo di gestione delle ispezioni e verifiche metriche nell'anno "n"   | 1,70  |
| FONTE            | Numeratore: Eureka. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato nelle attività di gestione delle ispezioni e verifiche metriche                       |       |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |       |

## C2.9 Forme alternative di giustizia

**KPI Sviluppo temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno (n) rispetto alla media del triennio (n-3; n-1) 1,34**

|                  |   |        |
|------------------|---|--------|
| COSA MISURA      | Indica il trend temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio. Il trend nell'anno n è valutato con riferimento alla media del triennio precedente |        |
| TIPOLOGIA        | Efficacia   |        |
| NUMERATORE       | Numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio nell'anno "n"  | 157    |
| DENOMINATORE     | Numero medio di arbitrati e conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio nel triennio (n-3; n-1)  | 117,00 |
| FONTE            | Numeratore: se presente Concilia Flow oppure rilevazione interna della Camera di commercio. Denominatore: Movimprese  |        |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore maggiore di 1 indica un trend in crescita rispetto al valore medio riscontrato nell'ultimo triennio   |        |

**KPI Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni 89,16**

|                  |  |      |
|------------------|--|------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di pratiche di Conciliazione/Mediazione evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività del processo di gestione Conciliazioni e Mediazioni. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di Conciliazione e Mediazione. |      |
| TIPOLOGIA        | Efficienza*  |      |
| NUMERATORE       | Numero di pratiche di conciliazione/mediazione avviate nell'anno "n"   | 148  |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (espresse in FTE) nel processo di gestione Conciliazioni e Mediazioni nell'anno "n"  | 1,66 |
| FONTE            | Numeratore: se presente Concilia Flow oppure rilevazione interna della Camera di commercio. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività del processo di gestione Conciliazioni e Mediazioni   |      |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |      |

## C2.13 Sanzioni amministrative

**KPI Tasso di evasione dei verbali di accertamento 24,64%**

|              |  |       |
|--------------|--|-------|
| COSA MISURA  | Indica il numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) rispetto ai verbali di accertamento ricevuti   |       |
| TIPOLOGIA    | Qualità – Efficacia  |       |
| NUMERATORE   | Numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n"  | 321   |
| DENOMINATORE | Numero di verbali di accertamento (delle violazioni commesse dagli operatori economici) ricevuti nell'anno "n" e residui (non lavorati) dell'ultimo quadriennio (n-4; n-1) dagli organi di vigilanza esterni ed interni (Vigili Urbani, Guardia di Finanza, Polizia, Carabinieri, Registro delle Imprese e Ufficio | 1.303 |

FONTE Metrico della Camera di commercio)  
 ACCESA  
 UNITA' DI MISURA Valore percentuale

| <b>KPI</b>       | <b>Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie*</b>   | <b>213,64</b> |
|------------------|--|---------------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di ordinanze sanzionatorie emesse per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione delle ordinanze sanzionatorie. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di emissione delle ordinanze sanzionatorie |               |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |               |
| NUMERATORE       | Numero di ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno "n"   | 282           |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione delle ordinanze sanzionatorie nell'anno "n"  | 1,32          |
| FONTE            | Numeratore: ACCESA. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato all'attività di gestione delle ordinanze sanzionatorie.  |               |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |               |

### D1.1 Monitoraggio economia e mercato

| <b>KPI</b>       | <b>Volume di attività gestito dal personale addetto al processo monitoraggio economia e mercato*</b>   | <b>420,69</b> |
|------------------|--|---------------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di pubblicazioni statistiche realizzate per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo monitoraggio economia e mercato. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di pubblicazioni statistica e di analisi dell'economia provinciale |               |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |               |
| NUMERATORE       | N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"  | 244           |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo monitoraggio economia e mercato nell'anno "n"  | 0,58          |
| FONTE            | Numeratore: portale Starnet. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato al processo monitoraggio economia e mercato.  |               |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |               |

| <b>KPI</b>       | <b>Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno (n) rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)</b>  | <b>0,82</b> |
|------------------|---|-------------|
| COSA MISURA      | Indica il trend temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente  |             |
| TIPOLOGIA        | Efficacia   |             |
| NUMERATORE       | N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"   | 244         |
| DENOMINATORE     | N° medio di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nel triennio ("n-3"; "n-1")  | 299         |
| FONTE            | Portale Starnet.  |             |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale  |             |
| VALORE OTTIMALE  | un valore superiore al 100% indica un trend in crescita rispetto al valore medio riscontrato nell'ultimo triennio e di conseguenza un maggior impegno della Camera di commercio nell'attività di realizzazione di pubblicazioni statistiche Indicatori processi primari: D1.3 Promozione territorio e imprese |             |

### D1.3 Promozione territorio e imprese

| <b>KPI</b>       | <b>Grado di utilizzo delle risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari</b>  | <b>100,00%</b> |
|------------------|--|----------------|
| COSA MISURA      | Esprime la capacità della Camera di commercio di utilizzare tutte le risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari                            |                |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |                |
| NUMERATORE       | Risorse consuntivate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n"  | 983.267,03     |
| DENOMINATORE     | Risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n"   | 983.267,03     |
| FONTE            | Bilancio consuntivo  |                |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale   |                |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% indica una buona capacità della Camera di commercio di utilizzare le risorse destinate ad interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari |                |



| <b>KPI</b>       | <b>Volume di attività gestito dal personale addetto all'istruttoria delle domande di contributi su interventi diretti a favore delle imprese erogati tramite disciplinari*</b>   | <b>325,81</b> |
|------------------|--|---------------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di domande di contributi, per interventi diretti a favore delle imprese erogati tramite disciplinari, istruite per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo di istruttoria delle domande di contributo. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di concessione di contributi su interventi diretti a favore delle imprese erogati tramite disciplinari |               |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |               |
| NUMERATORE       | N° domande di contributo, per interventi diretti a favore delle imprese erogati tramite disciplinari, pervenute e istruite nell'anno "n"   | 404           |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di istruttoria delle domande di contributi dalla Camera di commercio nell'anno "n"   | 1,24          |
| FONTE            | Numeratore: Se presente Cerc oppure rilevazione interna della Camera di commercio. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato al processo di istruttoria delle domande di contributo  |               |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale</b>   | <b>9,31</b>   |
| COSA MISURA      | Esprime il grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale   |               |
| TIPOLOGIA        | Efficacia  |               |
| NUMERATORE       | N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" *1000   | 346.000       |
| DENOMINATORE     | N° imprese attive al 31.12 anno "n"  | 37.151        |
| FONTE            | Numeratore: Se presente Cerc oppure rilevazioni interne della Camera di commercio. Denominatore: Movimprese  |               |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio</b>  | <b>96,55%</b> |
| COSA MISURA      | Indica il grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e indirettamente la capacità della Camera di commercio di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste a favore del tessuto economico locale  |               |
| TIPOLOGIA        | Efficacia  |               |
| NUMERATORE       | Costo consuntivo per gli interventi economici nell'anno "n"  | 4.270.229,01  |
| DENOMINATORE     | Costo previsto a budget per gli interventi economici nell'anno "n"   | 4.422.908,29  |
| FONTE            | Bilancio consuntivo (Conto Economico voce B8)  |               |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale   |               |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% indica una buona capacità della Camera di commercio di utilizzare le risorse destinate a favore del tessuto economico locale e di rispettare la programmazione delle attività/iniziativa  |               |

## 2. Indicatori dei processi di supporto<sup>2</sup>

### A1 Ciclo di gestione della performance

| KPI              | Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio  | 4,25 |
|------------------|---|------|
| COSA MISURA      | Indica il tempo medio necessario per la pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio a partire dalla data di assunzione                         |      |
| TIPOLOGIA        | Qualità (Tempestività)  |      |
| NUMERATORE       | $\Sigma$ (giorni che intercorrono tra la data di assunzione di ciascuna delibera di Giunta e di Consiglio e la data di inizio della pubblicazione)    | 1036 |
| DENOMINATORE     | N° di delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate nell'anno "n"  | 244  |
| FONTE            | Se presente Libranet oppure rilevazione interna della Camera di commercio   |      |
| UNITA' DI MISURA | Giorni  |      |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore basso indica una buona capacità della Camera di commercio di pubblicare tempestivamente le delibere di Giunta e Consiglio assunte nell'anno |      |

### A2.2 Gestione partecipazioni strategiche

| KPI          | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle partecipazioni strategiche in termini di valore di partecipazioni possedute*  | 10.666.395,68 |
|--------------|--|---------------|
| COSA MISURA  | Indica il valore delle partecipazioni possedute e gestite nell'anno per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione delle partecipazioni strategiche. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il processo di gestione delle partecipazioni strategiche |               |
| TIPOLOGIA    | Efficienza   |               |
| NUMERATORE   | Valore contabile delle partecipazioni possedute al 31.12 anno "n"  | 10.239.739,85 |
| DENOMINATORE | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione delle partecipazioni strategiche nell'anno "n"   | 0,96          |
| FONTE        | Numeratore: Bilancio consuntivo. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato al processo di gestione delle partecipazioni strategiche UNITA' DI MISURA: Numero *Indicatore non immediatamente rilevabile   |               |

### B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione economica delle risorse umane per il trattamento economico delle risorse umane*  | 654,07 |
|------------------|---|--------|
| COSA MISURA      | Indica il numero di posizioni economiche retributive gestite nell'anno per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo di gestione economica delle risorse umane. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il processo di gestione economica delle risorse umane |        |
| TIPOLOGIA        | Efficienza  |        |
| NUMERATORE       | Numero di posizioni economiche retributive (cedolini per tempo indeterminato e determinato) gestite nell'anno "n"   | 883    |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione economica delle risorse umane nell'anno "n"   | 1,35   |
| FONTE            | Numeratore: Sipert. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato al processo di gestione economica delle risorse umane   |        |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |        |

| KPI              | Formazione al personale presente a tempo indeterminato  | 15,01   |
|------------------|---|---------|
| COSA MISURA      | Indica le ore medie di formazione (gratuita e a pagamento, di tipo tutoriale e non, formazione on the job, etc) per dipendente presente a tempo indeterminato. Misura l'impegno della Camera di commercio per acquisire/sviluppare conoscenze/competenze e capacità connesse all'attività lavorativa del personale presente a tempo indeterminato |         |
| TIPOLOGIA        | Qualità   |         |
| NUMERATORE       | $\Sigma$ delle ore di formazione (gratuita e a pagamento, di tipo tutoriale e non, formazione on the job, etc) alle quali i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato (compresi i dirigenti ed il segretario generale) nell'anno "n"   | 1005,50 |
| DENOMINATORE     | N° personale della Camera di commercio (compresi i dirigenti ed il segretario generale) presente a tempo indeterminato nell'anno "n"  | 67      |
| FONTE            | Numeratore: Rilevazione interna della Camera di commercio. Denominatore: Rilevazioni Conto Annuale  |         |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |         |

<sup>2</sup> Gli indicatori di processo ex Art. 35 del DPR n. 254 del 2005

## B2.1 Fornitura di beni e servizi

| KPI              | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di fornitura di beni e servizi*   | 37,79 |
|------------------|--|-------|
| COSA MISURA      | Indica il numero gare (ad esclusione delle adesioni a convenzioni Consip) e provvedimenti di acquisto (ordinativi economici) gestiti nell'anno per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo di fornitura di beni e servizi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il processo di fornitura di beni e servizi. |       |
| TIPOLOGIA        | Efficienza   |       |
| NUMERATORE       | Numero di gare (ad esclusione delle adesioni a convenzioni Consip) e provvedimenti di acquisto (ordinativi economici) gestiti nell'anno "n"  | 65    |
| DENOMINATORE     | Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di fornitura di beni e servizi nell'anno "n"   | 1,72  |
| FONTE            | Numeratore: Rilevazioni interne della Camera di commercio. Denominatore: Rielaborazione interna dei dati sulle presenze del personale dedicato al processo di fornitura di beni e servizi  |       |
| UNITA' DI MISURA | Numero   |       |

## B3.1 Gestione del Diritto annuale

| KPI              | Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza   | 81,03%       |
|------------------|--|--------------|
| COSA MISURA      | Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza.  |              |
| TIPOLOGIA        | Efficacia  |              |
| NUMERATORE       | Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"   | 6.420.614,57 |
| DENOMINATORE     | Importo Diritto Annuale dovuto alla Camera di commercio dell'anno "n" (al lordo dell'accantonamento)   | 7.923.968,38 |
| FONTE            | Numeratore: Diana. Denominatore: Bilancio Consuntivo   |              |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale   |              |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di incassare i proventi da Diritto Annuale di competenza dell'anno |              |

| KPI              | Percentuale di incasso del Diritto Annuale tramite ruolo (distinto per ogni anno successivo all'emissione)  | 11,72%       |
|------------------|---|--------------|
| COSA MISURA      | Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro 5 anni dall'emissione di un ruolo.   |              |
| TIPOLOGIA        | Efficacia   |              |
| NUMERATORE       | Somma del Diritto Annuale incassato per ogni ruolo emesso entro 5 anni dall'emissione   | 611.981,57   |
| DENOMINATORE     | Ammontare totale dei ruoli emessi al netto degli sgravi effettuati  | 5.220.203,46 |
| FONTE            | Rendiweb (programma di Equitalia servizi)   |              |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale  |              |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo al 100% evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di recuperare i crediti da Diritto Annuale Indicatori processi di supporto: B3.2 Gestione contabilità e liquidità |              |

| KPI              | Tempo medio di pagamento delle fatture passive  | 29,20  |
|------------------|---|--------|
| COSA MISURA      | Indica il tempo medio necessario alla Camera di commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori |        |
| TIPOLOGIA        | Qualità (Tempestività)  |        |
| NUMERATORE       | Σ giorni che intercorrono tra la data ricevimento e la data del mandato di pagamento delle fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)   | 16,295 |
| DENOMINATORE     | Numero di fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)  | 558    |
| FONTE            | Oracle  |        |
| UNITA' DI MISURA | Numero  |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore inferiore o pari a 30 giorni evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di rispettare i termini di legge  |        |

| KPI              | Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive  | 73,66% |
|------------------|---|--------|
| COSA MISURA      | Indica la percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno "n"   |        |
| TIPOLOGIA        | Qualità - Efficacia   |        |
| NUMERATORE       | Numero di fatture passive ricevute e pagate entro 30 giorni nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)                      | 411    |
| DENOMINATORE     | Numero fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)   | 558    |
| FONTE            | Rilevazioni interne della Camera di commercio   |        |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale  |        |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di pagare le fatture passive entro i termini previsti dalla legge |        |

### 3. Indicatori di struttura

| KPI                              | Dimensionamento del personale - S1   | 1,86   |
|----------------------------------|--|--------|
| COSA MISURA                      | Indica la dimensione del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" su 1.000 imprese attive   |        |
| NUMERATORE                       | N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" * 1.000<br>Tempo Indeterminato + Dirigenti + Segretario generale + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + O.CO.CO.).<br>Personale espresso in unità equivalenti. | 69,210 |
| DENOMINATORE<br>UNITA' DI MISURA | Denominatore: Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".<br>Numero puro  | 37,151 |

| KPI              | Incidenza del personale flessibile - S14  | 5,72% |
|------------------|---|-------|
| COSA MISURA      | Indica il peso del personale flessibile rispetto al totale del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 nell'anno "n".   |       |
| NUMERATORE       | N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).<br>Personale espresso in unità equivalenti.  | 3,96  |
| DENOMINATORE     | N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"<br>Tempo Indeterminato + Dirigenti + Segretario generale + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).<br>Personale espresso in unità equivalenti. | 69,21 |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale  |       |

| KPI              | Costo del personale - S19   | 43.128,43                         |
|------------------|---|-----------------------------------|
| COSA MISURA      | Indica il costo medio del personale della Camera di commercio.  |                                   |
| NUMERATORE       | Costo del personale)<br>Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.)<br>Voci di Conto economico:<br>B.6 = "Personale" (Oneri correnti)   | 2.984.918,86                      |
| DENOMINATORE     | Quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti_Funzionamento)<br>N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"<br>Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.). – Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno. | 2.982.966,70<br>1.952,16<br>69,21 |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Euro   |                                   |

## 4. Indicatori economico-patrimoniali

| KPI              | Margine di Struttura finanziaria a breve termine - EC1   | 177,84%  |
|------------------|--|--|
| COSA MISURA      | Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve  |  |
| NUMERATORE       | Attivo circolante - Passivo a breve<br>Voci di Stato patrimoniale:<br>B = "Attivo circolante" (Attivo)   | 9.653.789,67<br>14.147.853,16                        |
| DENOMINATORE     | Passivo a breve (vedi denominatore)<br>Passivo a breve<br>Voci di Stato patrimoniale:<br>D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento"(Passivo)<br>E = "Fondi per rischi ed oneri"(Passivo)<br>F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)  | 5.428.381,48<br>4.411.496,29<br>1.016.885,19<br>0,00 |
| UNITA' DI MISURA | Valore percentuale<br>Il margine di Struttura finanziaria a breve termine espresso in percentuale rispetto all'attivo totale è in grado di fornire un'immediata percezione della misura di eventuali "squilibri" positivi o negativi. Un valore dell'indicatore superiore al 100% evidenzia una situazione positiva.   |  |
| KPI              | Equilibrio economico della gestione corrente - EC3   | 110,27%  |
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.   |  |
| NUMERATORE       | Oneri correnti<br>Voci di Conto Economico:<br>B = "Oneri correnti"   | 11.910.307,67  |
| DENOMINATORE     | Denominatore:<br>Proventi correnti<br>Voci di Conto Economico:<br>A = "Proventi correnti"  | 10.800.691,12  |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |  |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo o superiore al 100% non è necessariamente un segnale negativo per una Camera di commercio e la sua missione istituzionale, anche se va tenuto conto della composizione dei Proventi correnti, degli Oneri correnti e delle strategie poste in essere.   |  |
| KPI              | Incidenza dei costi strutturali – EC4  | 70,74%   |
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti.   |  |
| NUMERATORE       | Oneri correnti – Interventi economici<br>Voci di Conto Economico:<br>B = "Oneri correnti"  | 7.640.078,66<br>11.910.307,67                        |
| DENOMINATORE     | B.8 = Interventi economici<br>Proventi correnti<br>Voci di Conto Economico:<br>A = "Proventi correnti"   | 4.270.229,01<br>10.800.691,12                        |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |  |
| VALORE OTTIMALE  | Un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici. E' un'indicazione da valutare tenendo conto dell'apporto della gestione finanziaria (che potrebbe essere di rilievo), della composizione dei Proventi correnti e degli Oneri correnti, delle strategie poste in essere. |  |
| KPI              | Margine di struttura – EC5   | 71,48%   |
| COSA MISURA      | Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.  |  |
| NUMERATORE       | Immobilizzazioni<br>Voci di Stato patrimoniale:<br>A = "Immobilizzazioni" (Attivo)   | 16.985.713,84  |
| DENOMINATORE     | Patrimonio netto<br>Voci di Stato patrimoniale:<br>A = "Patrimonio netto" (Passivo)  | 23.763.191,24  |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |  |
| VALORE OTTIMALE  | In generale è auspicabile un valore inferiore al 100%: valori superiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito.  |  |
| KPI              | Solidità Finanziaria – EC6   | 70,86%   |
| COSA MISURA      | Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri.   |  |
| NUMERATORE       | Patrimonio netto<br>Voci di Stato patrimoniale:<br>A = "Patrimonio netto" (Passivo)  | 23.763.191,24  |
| DENOMINATORE     | Passivo totale<br>Voci di Stato patrimoniale:  | 33.533.639,59  |

|                  |  |               |
|------------------|--|---------------|
| UNITA' DI MISURA | "Totale generale Passivo"  |               |
| VALORE OTTIMALE  | Unità di misura: Valore percentuale<br>In generale è auspicabile un valore superiore al 50% (come per il margine di struttura, valori inferiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito).   |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Capacità di Generare Proventi – EC7</b>   | <b>4,76%</b>  |
| COSA MISURA      | Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.   |               |
| NUMERATORE       | Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria)   | 514.546,04    |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | A = "Proventi correnti"  | 10.800.691,12 |
|                  | A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)  | 8.403.329,47  |
|                  | A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)  | 1.882.815,61  |
| DENOMINATORE     | Proventi correnti  | 10.800.691,12 |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | A = "Proventi correnti"  |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | E' indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale e dai Diritti di segreteria.   |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Efficienza Operativa – EC8</b>  | <b>85,26</b>  |
| COSA MISURA      | Misura il costo medio "operativo" per azienda attiva   |               |
| NUMERATORE       | Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) della F.I. C e della F.I. D  | 3.167.582,91  |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D  | 1.851.484,65  |
|                  | B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D  | 958.587,65    |
|                  | B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D  | 357.510,61    |
| DENOMINATORE     | Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"  | 37.151        |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Euro  |               |
| VALORE OTTIMALE  | Il valore dell'indice indica il costo medio, e non la qualità espressa, dei servizi (potenzialmente) diretti a ciascuna impresa attiva. Un'analisi accurata necessiterebbe di un confronto di tale costo con l'ampiezza e la qualità dei servizi offerti.  |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Efficienza di Struttura – EC9</b>   | <b>51,88%</b> |
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza dei costi delle aree, che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della Camera di commercio, rispetto agli Oneri correnti.  |               |
| NUMERATORE       | Oneri correnti delle F.I. A e B  | 6.179.551,23  |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | B = "Oneri correnti" delle F.I. A e B  |               |
|                  | Att.ne sono compresi quote associative e tutti gli interventi economici gestiti da CB06 per € 2.569.872,14. indicatore senza interventi economici e quote 32,84%   |               |
| DENOMINATORE     | Oneri correnti   | 11.910.307,67 |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | B = "Oneri correnti"   |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | Il valore che emerge, soprattutto in un'ottica di benchmarking, può fornire alla Camera di commercio un'indicazione sui possibili margini di recupero circa i costi per il funzionamento della "macchina organizzativa" e per l'equilibrio ottimale tra gli oneri interni e quelli per i servizi alle imprese. |               |
| <b>KPI</b>       | <b>Economicità dei Servizi - EC10</b>  | <b>6,73%</b>  |
| COSA MISURA      | Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio (al netto delle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) rispetto agli oneri "operativi".   |               |
| NUMERATORE       | Proventi correnti - (Diritto annuale + Diritti di segreteria)  | 514.546,04    |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | A = "Proventi correnti"  | 10.800.691,12 |
|                  | A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)  | 8.403.329,47  |
|                  | A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)  | 1.882.815,61  |
| DENOMINATORE     | Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti)  | 7.640.078,66  |
|                  | Voci di Conto economico:   |               |
|                  | B.6 = "Personale" (Oneri correnti)   | 2.982.966,70  |
|                  | B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)   | 2.729.174,47  |
|                  | B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)   | 1.927.937,49  |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | Il valore dell'indice misura quanto gli "altri" proventi generati dalla Camera di commercio "coprono" gli oneri "operativi". Più è alto il valore maggiore è l'economicità.  |               |

| KPI                                 | Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici EC11   | 82,56%       |
|-------------------------------------|--|--------------|
| COSA MISURA<br>NUMERATORE           | Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio attraverso i Servizi amministrativi-anagrafici rispetto agli oneri "operativi".<br>Diritti di segreteria                                      | 1.882.815,61 |
| DENOMINATORE                        | Voci di Conto economico:<br>A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)<br>Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) della F.I. C  | 2.280.564,37 |
|                                     | Voci di Conto economico:<br>B.6 = "Personale" (Oneri correnti) della F.I. C  | 1.358.667,22 |
|                                     | B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti) della F.I. C  | 677.320,26   |
|                                     | B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti) della F.I. C  | 244.576,89   |
| UNITA' DI MISURA<br>VALORE OTTIMALE | Unità di misura: Valore percentuale<br>Il valore che emerge indica il livello di copertura degli Oneri operativi relativi alla Funzione istituzionale C attraverso le entrate derivanti dai Diritti di segreteria. |              |

| KPI                                 | Incidenza dei Proventi Correnti sui Proventi Totali - EC12   | 89,02%        |
|-------------------------------------|--|---------------|
| COSA MISURA<br>NUMERATORE           | Misura l'incidenza dei proventi correnti rispetto ai proventi totali.<br>Proventi correnti   | 10.800.691,12 |
| DENOMINATORE                        | Voci di Conto economico:<br>A = "Proventi correnti"<br>Proventi totali   | 12.133.373,55 |
|                                     | Voci di Conto economico:<br>A = "Proventi correnti"  | 10.800.691,12 |
|                                     | C.10 = "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria)  | 845.964,07    |
|                                     | D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)  | 486.718,36    |
| UNITA' DI MISURA<br>VALORE OTTIMALE | Unità di misura: Valore percentuale<br>In generale, è auspicabile un valore quanto più alto possibile. E' importante però tener conto della composizione dei Proventi totali, che potrebbe contenere una stabile quota proveniente dalla gestione finanziaria (fattore positivo) o dei valori anomali della gestione straordinaria (fattore che "sporchierebbe" il valore ottenuto). |               |

| KPI                                 | Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali - EC14   | 99,52%        |
|-------------------------------------|--|---------------|
| COSA MISURA<br>NUMERATORE           | Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali.<br>Oneri correnti  | 11.910.307,67 |
| DENOMINATORE                        | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"<br>Oneri totali   | 11.967.571,14 |
|                                     | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"   | 11.910.307,67 |
|                                     | C.11 = "Oneri finanziari" (Gestione finanziaria)   | 741,03        |
|                                     | D.13 = "Oneri straordinari" (Gestione straordinaria)   | 56.522,44     |
| UNITA' DI MISURA<br>VALORE OTTIMALE | Unità di misura: Valore percentuale<br>Difficile generalizzare individuando dei parametri di riferimento che prescindano dalle contingenze, i valori ottenuti andranno inoltre valutati considerando congiuntamente la struttura dell'Attivo e le strategie poste in essere dalla Camera di commercio. E' importante però tener conto anche della composizione degli Oneri totali, che potrebbe contenere dei valori anomali della gestione straordinaria. |               |

| KPI                                 | Scomposizione degli Oneri correnti (Personale) - EC15.1  | 24,08%        |
|-------------------------------------|--|---------------|
| COSA MISURA<br>NUMERATORE           | Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.<br>Oneri del personale   | 2.868.378,65  |
| DENOMINATORE                        | Tempo indeterminato + Dirigenti<br>Voci di Conto economico:<br>quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)<br>Oneri Correnti   | 11.910.307,67 |
|                                     | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"   |               |
| UNITA' DI MISURA<br>VALORE OTTIMALE | Unità di misura: Valore percentuale<br>In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il Personale sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare Interventi economici e Oneri di funzionamento. |               |

| KPI                       | Scomposizione degli Oneri correnti (Lavoro flessibile) - EC15.2  | 0,98%      |
|---------------------------|--|------------|
| COSA MISURA<br>NUMERATORE | Misura l'incidenza degli Oneri del lavoro flessibile sul totale degli Oneri correnti.<br>Oneri Forme di lavoro flessibile    | 116.540,21 |
|                           | Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO. |            |
|                           | Voci di Conto economico:<br>quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)  | 114.588,05 |
|                           | quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti_Funzionamento)  | 1.952,16   |

|                  |  |               |
|------------------|--|---------------|
| DENOMINATORE     | Oneri correnti   | 11.910.307,67 |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"   |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | La valutazione sul valore di tale indice andrebbe fatta sempre tenendo conto del valore rilevato dall'indice precedente (Scomposizione degli Oneri correnti - Personale) a cui è strettamente collegato. |               |

|            |  |               |
|------------|--|---------------|
| <b>KPI</b> | <b>Scomposizione degli Oneri correnti (Funzionamento) - EC15.3</b> | <b>22,90%</b> |
|------------|--|---------------|

|                  |  |               |
|------------------|--|---------------|
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento, al netto degli oneri per il lavoro flessibile, sul totale degli Oneri correnti.   |               |
| NUMERATORE       | Oneri di funzionamento - Oneri Forme di lavoro flessibile (contabilizzate tra gli Oneri di funzionamento)  | 2.727.222,31  |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)   | 2.729.174,47  |
|                  | quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti_Funzionamento)  | 1.952,16      |
| DENOMINATORE     | Oneri correnti   | 11.910.307,67 |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"   |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | In generale, anche per gli oneri di Funzionamento (considerati "variabili"), al netto dei costi da lavoro flessibile, minore è l'incidenza sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha potuto destinare risorse per il finanziamento di interventi diretti alle imprese. |               |

|            |   |               |
|------------|---|---------------|
| <b>KPI</b> | <b>Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici) - EC15.4</b> | <b>35,85%</b> |
|------------|---|---------------|

|                  |   |               |
|------------------|---|---------------|
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti.  |               |
| NUMERATORE       | Interventi economici  | 4.270.229,01  |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)   |               |
| DENOMINATORE     | Oneri correnti  | 11.910.307,67 |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"  |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale   |               |
| VALORE OTTIMALE  | In generale, maggiore è l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese. |               |

|            |  |               |
|------------|--|---------------|
| <b>KPI</b> | <b>Scomposizione degli Oneri correnti (Ammortamenti e accantonamenti) - EC15.5</b> | <b>16,19%</b> |
|------------|--|---------------|

|                  |  |               |
|------------------|--|---------------|
| COSA MISURA      | Misura l'incidenza di Ammortamenti e accantonamenti sul totale degli Oneri correnti.   |               |
| NUMERATORE       | Ammortamenti e accantonamenti  | 1.927.937,49  |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)   |               |
| DENOMINATORE     | Oneri correnti   | 11.910.307,67 |
|                  | Voci di Conto economico:<br>B = "Oneri correnti"   |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale  |               |
| VALORE OTTIMALE  | In generale, minore è l'incidenza degli oneri correnti "fissi" sul totale degli Oneri correnti più l'Ente camerale può liberare risorse per poter finanziare gli Interventi economici. Per un'analisi corretta il valore rilevato dovrebbe essere messo in relazione alla politica degli investimenti attuata dalla Camera di commercio. |               |

|            |   |              |
|------------|---|--------------|
| <b>KPI</b> | <b>Equilibrio economico della Gestione complessiva - EC16</b> | <b>1,36%</b> |
|------------|---|--------------|

|                  |   |               |
|------------------|---|---------------|
| COSA MISURA      | Misura il risultato di esercizio in relazione ai Proventi totali.   |               |
| NUMERATORE       | Avanzo o Disavanzo  | 165.144,45    |
|                  | Voci di Conto economico:<br>"Avanzo" o "Disavanzo"  |               |
| DENOMINATORE     | Proventi totali   | 12.133.373,55 |
|                  | Voci di Conto economico:<br>"Proventi totali"   |               |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Valore percentuale   |               |
| VALORE OTTIMALE  | Valuta l'equilibrio della gestione complessiva, ma eventuali squilibri andrebbero comunque valutati alla luce delle strategie poste in essere dalla Camera di commercio. L'utilizzo di avanzi economici pregressi potrebbe, per esempio, finanziare la spesa corrente o nuovi investimenti con la struttura patrimoniale attuale, oppure un nuovo e significativo avanzo di gestione potrebbe essere dovuto ad una politica di rafforzamento patrimoniale, sacrificando parte della spesa corrente. |               |

|            |   |               |
|------------|---|---------------|
| <b>KPI</b> | <b>Interventi economici per impresa attiva - EC19</b> | <b>114,94</b> |
|------------|---|---------------|

|             |  |              |
|-------------|--|--------------|
| COSA MISURA | Misura il valore medio di Interventi economici per impresa attiva. |              |
| NUMERATORE  | Interventi economici   | 4.270.229,01 |
|             | Voci di Conto economico:   |              |



|                  |   |                  |
|------------------|---|------------------|
| DENOMINATORE     | B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)   |                  |
| UNITA' DI MISURA | Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"   | 37.151           |
| VALORE OTTIMALE  | Unità di misura: Euro   |                  |
|                  | L'indicatore misura il valore medio degli Interventi economici per impresa iscritta.  |                  |
| <b>KPI</b>       | <b>Costo medio di funzionamento per dipendente - EC20</b>   | <b>40.733,95</b> |
| COSA MISURA      | Misura il costo medio di funzionamento per dipendente equivalente.  |                  |
| NUMERATORE       | Oneri di funzionamento  | 2.729.174,47     |
|                  | Voci di Conto economico:  |                  |
|                  | B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)  |                  |
| DENOMINATORE     | N° di "dipendenti" che hanno svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"   | 67               |
|                  | Tempo Indeterminato + Dirigenti   |                  |
|                  | Personale espresso in unità equivalenti.  |                  |
| UNITA' DI MISURA | Unità di misura: Euro   |                  |
| VALORE OTTIMALE  | In generale, più è basso meglio è. In ottica di spese per il lavoro, valori alti potrebbero segnalare un forte ricorso al lavoro flessibile o alle consulenze esterne. Da analizzare congiuntamente al "Costo del personale" e al "Costo del personale a tempo flessibile". |                  |

## Confronto con l'esercizio precedente

| Gruppo                                      | Settore   | KPI   | 2012  | 2011          |               |
|---|---|---|---|---------------|---------------|
| <b>Indicatori dei processi di struttura</b> | C1.1 Tenuta Registro delle imprese, Repertorio Economico Amministrativo, Albo artigiani | Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese   | 59,50%  | 47,40%        |               |
|   |   | Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese  | 24,73%  | 21,10%        |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI e nel REA*   | 3.804,55  | 5.162,24      |               |
|   | C1.4 Servizi digitali   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale*   | 2.094,88  | 2.656,76      |               |
|   | C1.5 Certificazioni per l'estero  | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero*  | 5.172,70  | 4.416,39      |               |
|   | C2.1 Protesti   | Tasso di evasione delle istanze di cancellazione/sospensione protesti   | 101,47%   | 99,20%        |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della cancellazione/sospensione Protesti*  | 126,61  | 90,85         |               |
|   | C2.2 Brevetti e marchi  | Grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti  | 36,60%  | 32,60%        |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione della registrazione di Brevetti e Marchi*  | 750,56  | 371,20        |               |
|   |   | Diffusione delle visite metrologiche di controllo sugli strumenti metrici della provincia   | 0,23  | 0,21          |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ispezioni e verifiche metriche*  | 934,71  | 878,95        |               |
|   | C2.9 Forme alternative di giustizia   | Sviluppo temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno (n) rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)    | 1,34  | 1,38          |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni   | 89,16   | 41,60         |               |
|   | C2.13 Sanzioni amministrative   | Tasso di evasione dei verbali di accertamento   | 24,64%  | 44,50%        |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie*   | 213,64  | 264,29        |               |
|   | D1.1 Monitoraggio economia e mercato  | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo monitoraggio economia e mercato*   | 420,69  | 380,44        |               |
|   |   | Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno (n) rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)                     | 0,82  | 1,19          |               |
|   | D1.3 Promozione territorio e imprese  | Grado di utilizzo delle risorse stanziati su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari                              | 100,00%   | 25,70%        |               |
|   |   | Volume di attività gestito dal personale addetto all'istruttoria delle domande di contributi su interventi diretti a favore delle imprese erogati tramite disciplinari* | 325,81  | 170,83        |               |
|   |   | Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale                           | 9,31  | 5,44          |               |
|   |   | Grado di utilizzo delle risorse stanziati per gli interventi economici della Camera di commercio  | 96,55%  | 90,80%        |               |
|   | <b>Indicatori dei processi di supporto</b>  | A1 Ciclo di gestione della performance  | Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio  | 4,25          | 0,27          |
|   |   | A2.2 Gestione partecipazioni strategiche  | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle partecipazioni strategiche in termini di valore di partecipazioni possedute* | 10.666.395,68 | 12.384.665,37 |
| B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane  |   | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione economica delle risorse umane per il trattamento economico delle risorse umane*                | 654,07  | 677,94        |               |
|   |   | Formazione al personale presente a tempo indeterminato  | 15,01   | 19,04         |               |
| B2.1 Fornitura di beni e servizi            |   | Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di fornitura di beni e servizi*  | 37,79   | 26,11         |               |
| B3.1 Gestione del Diritto annuale           |   | Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza  | 81,03%  | 81,50%        |               |
|   |   | Percentuale di incasso del Diritto Annuale tramite ruolo (distinto per ogni anno successivo all'emissione)  | 11,72%  | 17,50%        |               |
|   |   | Tempo medio di pagamento delle fatture passive  | 29,20   | 20,93         |               |

| Gruppo   | Settore   | KPI  | 2012      | 2011      |
|--|-----------|--|-----------|-----------|
|  |           | Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive | 73,66%    | 74,80%    |
| <b>Indicatori di struttura</b>                     |           | Dimensionamento del personale - S1   | 1,86      | 1,99      |
|  |           | Incidenza del personale flessibile - S14   | 5,72%     | 9,20%     |
|  |           | Costo del personale - S19  | 43.128,43 | 41.880,49 |
| <b>Indicatori economico-patrimoniali</b>           |           | Margine di Struttura finanziaria a breve termine - EC1                               | 177,84%   | 201,94%   |
|  |           | Equilibrio economico della gestione corrente - EC3                                   | 110,27%   | 102,98%   |
|  |           | Incidenza dei costi strutturali – EC4  | 70,74%    | 71,88%    |
|  |           | Margine di struttura – EC5   | 71,48%    | 73,36%    |
|  |           | Solidità Finanziaria – EC6   | 70,86%    | 71,81%    |
|  |           | Capacità di Generare Proventi – EC7  | 4,76%     | 6,76%     |
|  |           | Efficienza Operativa – EC8   | 85,26     | 62,03     |
|  |           | Efficienza di Struttura – EC9  | 51,88%    | 54,85%    |
|  |           | Economicità dei Servizi - EC10   | 6,73%     | 9,42%     |
|  |           | Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici EC11                               | 82,56%    | 113,69%   |
|  |           | Incidenza dei Proventi Correnti sui Proventi Totali - EC12                           | 89,02%    | 89,73%    |
|  |           | Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali - EC14                             | 99,52%    | 99,82%    |
|  |           | Scomposizione degli Oneri correnti (Personale) - EC15.1                              | 24,08%    | 25,41%    |
|  |           | Scomposizione degli Oneri correnti (Lavoro flessibile) - EC15.2                      | 0,98%     | 1,54%     |
|  |           | Scomposizione degli Oneri correnti (Funzionamento) - EC15.3                          | 22,90%    | 23,61%    |
|  |           | Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici) - EC15.4                   | 35,85%    | 30,29%    |
|  |           | Scomposizione degli Oneri correnti (Ammortamenti e accantonamenti) - EC15.5          | 16,19%    | 19,16%    |
|  |           | Equilibrio economico della Gestione complessiva - EC16                               | 1,36%     | 7,42%     |
|  |           | Interventi economici per impresa attiva - EC19                                       | 114,94    | 93,86     |
| Costo medio di funzionamento per dipendente - EC20 | 40.733,95 | 40.442,66  |           |           |