



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016**

Aprile 2017



## Indice

1. Presentazione.....	3
2. Informazioni di interesse per gli <i>stakeholder</i> .....	4
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	4
2.2 L'Amministrazione.....	9
2.3 I risultati raggiunti.....	17
2.4 Le criticità e le opportunità.....	19
3. Il contesto interno.....	24
3.1 Albero della performance.....	24
3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici.....	26
3.3 Obiettivi e piani operativi.....	28
3.4 Obiettivi individuali.....	37
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	41
4.1 Stato di salute dell'Ente.....	41
4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	43
4.3 Risparmi sui costi di funzionamento.....	45
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	48
5.1 Il bilancio di genere.....	48
5.2 Il benessere organizzativo.....	53
5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile.....	56
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance.....	57
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	57
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	58
Allegati.....	59
ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE.....	60
ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI.....	61
ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI.....	64
ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI.....	74
ALLEGATO 5 – INDAGINE DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> .....	75

# 1. Presentazione

Il ciclo di gestione della performance, introdotto nel nostro ordinamento con il D. Lgs. n. 150/2009, costituisce l'insieme di attività attraverso il quale ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la propria performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità e ai singoli dipendenti.

Nell'impianto del D.lgs. n. 150/09 (art.4), il ciclo di gestione della performance viene articolato in sei fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'ultimo passaggio è oggetto dell'art. 10 nel quale si dispone che le amministrazioni pubbliche “[...] redigono annualmente [...] un documento [...] denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

La Relazione sulla performance costituisce, quindi, la fase finale del Ciclo della performance; un momento fondamentale durante il quale l'amministrazione misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizza i risultati raggiunti ed utilizza quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della performance.

Una delle principali innovazioni della legge è la modifica dei soggetti tradizionalmente destinatari delle attività di rendicontazione: infatti la rappresentazione dei risultati raggiunti ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo e gli organi di vertice delle Amministrazioni ma anche, e soprattutto, i principali *stakeholder* esterni di ciascuna Amministrazione.

Ai fini del pieno assolvimento degli obblighi di trasparenza nei confronti degli *stakeholder*, la Relazione sulla performance fornisce, in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi più significativi di interesse per il cittadino-utente in merito all'attività posta in essere dall'Ente pubblico nell'ultimo esercizio, con particolare riferimento al contesto interno ed esterno, all'utilizzo delle risorse, ai risultati conseguiti, agli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, alle azioni correttive intraprese nel corso dell'anno.

Nell'individuazione e nell'articolazione dei contenuti della presente Relazione è stata seguita l'impostazione indicata nelle linee guida elaborate dall'Unione nazionale delle Camere di commercio (“La Relazione sulla performance. Linee guida e indicazioni utili per l'elaborazione e la redazione del documento” Unioncamere maggio 2012).

L'utilizzo di una struttura di rendicontazione omogenea da parte di tutte le Camere di commercio consente non solo la confrontabilità dei risultati, con la possibilità di un arricchimento reciproco, ma anche di fornire alle imprese e ai cittadini un *format* identico su tutto il territorio che costituisce la risposta del sistema camerale alle istanze di trasparenza e controllo diffuso sul proprio operato.

## 2. Informazioni di interesse per gli *stakeholder*

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

#### 2.1.2 Lo scenario economico

##### *Lo scenario internazionale e nazionale*

Per il 2016, il FMI stima una crescita dell'economia mondiale del 3,1% in leggero rallentamento rispetto al 3,2% del 2015 ma con segnali di accelerazione negli ultimi trimestri.

La variazione del PIL nelle economie avanzate, attestatasi all'1,6%, ha superato le attese nonostante la flessione nei confronti del 2,1% dell'anno passato. I dati disponibili indicano un aumento del Pil in volume pari al 2,0% nel Regno Unito, all'1,7% in Germania, all'1,6% negli Stati Uniti, all'1,3% in Francia e in Canada e allo 0,9% in Giappone.

Nelle economie emergenti la crescita è proseguita con andamenti differenziati (in recessione Brasile e Russia) portandosi mediamente al 4,2% dal 4,0% dell'anno prima

Il 2016 è stato il peggior anno per il commercio mondiale dal 2009, con un aumento nei volumi di beni e servizi scambiati stimato all'1,9% su base annua, a fronte del 2,7 del 2015 e del 3,8 del 2014. Questa dinamica debole, a differenza degli anni scorsi, ha riguardato tanto le economie avanzate (2,0%) quanto quelle emergenti (1,8%)

Nell'area dell'euro la crescita del prodotto si è portata all'1,7% ed appare in graduale consolidamento, grazie alla spinta proveniente dalle componenti interne della domanda. Tra i principali Paesi dell'eurozona, il Fmi indica un Pil in aumento dell'1,7% per la Germania, dell'1,3% per la Francia, del 3,2% per la Spagna e dello 0,9% per l'Italia.

I consumi privati, favoriti dal miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro e dell'aumento del potere di acquisto hanno continuato a rappresentare il più importante fattore di sostegno alla crescita dell'Area. Anche gli investimenti delle famiglie e delle imprese hanno fornito un contributo positivo. All'opposto la debolezza del commercio mondiale ha determinato un apporto negativo delle esportazioni nette.

L'espansione dell'attività, congiuntamente alle politiche di sostegno all'occupazione e alle riforme strutturali realizzate in alcuni paesi hanno portato ad una riduzione della disoccupazione che, tuttavia, permane elevata rispetto ai livelli pre-crisi.

L'inflazione è risalita gradualmente soprattutto negli ultimi mesi dell'anno scongiurando i rischi di deflazione, ma la dinamica di fondo non mostra ancora una tendenza stabile all'aumento.

Per quanto riguarda l'Italia nel 2016 il Pil ai prezzi di mercato è stato pari a 1.672.438 milioni di euro correnti, con un aumento dell'1,6% rispetto all'anno precedente. In volume il Pil è cresciuto dello 0,9%, fanalino di coda dei principali paesi dell'Area Euro.

Dal lato della domanda interna nel 2016 si è registrato, in termini di volume, una crescita dell'1,2% dei consumi finali nazionali e del 2,9% negli investimenti fissi lordi. Per quel che riguarda i flussi con l'estero, le esportazioni di beni e servizi sono aumentate del 2,4% e le importazioni del 2,9%.

La domanda interna ha contribuito positivamente alla crescita del Pil per 1,4 punti percentuali (0,9 al lordo della variazione delle scorte), mentre la domanda estera netta ha fornito un apporto negativo (-0,1 punti).

A livello settoriale, il valore aggiunto ha registrato aumenti in volume nell'industria in senso stretto (1,3%) e nelle attività dei servizi (0,6%). Il valore aggiunto ha invece segnato dei cali nell'agricoltura, silvicoltura e pesca (-0,7%) e nelle costruzioni (-0,1%).

Per quanto riguarda i conti pubblici l'avanzo primario (indebitamento netto meno la spesa per interessi) misurato in rapporto al Pil, è stato pari all'1,5% (1,4% nel 2015). L'indebitamento netto delle Amministrazioni pubbliche (AP), misurato in rapporto al Pil, è stato pari al -2,4%, a fronte del -2,7% del 2015.

Sul fronte del mercato del lavoro l'occupazione cresce per il terzo anno consecutivo (+1,3%, 293 mila), a ritmi più sostenuti rispetto al 2015, portando il tasso di occupazione al 57,2% (+0,9 punti). L'aumento riguarda soltanto il lavoro alle dipendenze (1,9%, +323 mila) ed è concentrato tra i dipendenti a tempo indeterminato (+281 mila in confronto a +42 mila quelli a termine).

Dopo sette anni di aumento ininterrotto fino al 2014 e la forte diminuzione nel 2015, si assiste ad un leggero calo della stima dei disoccupati (- 21 mila, -0,7%), dovuto ai primi due trimestri dell'anno. A ciò corrisponde un calo del tasso di disoccupazione di 0,2 punti (dall'11,9% del 2015 all'11,7 del 2016).

Per la prima volta dal 1959, nel 2016 si registrata una inflazione negativa: -0,1% in media d'anno. La dinamica dei prezzi al consumo ha risentito degli effetti della flessione dei costi delle materie prime –in particolare di quelle energetiche – in combinazione con la persistente debolezza dei consumi delle famiglie. A segnalare, tuttavia, una leggera ripresa dei consumi, la componente di fondo dell'inflazione (cioè l'inflazione al netto dei beni energetici e degli alimentari freschi) rimane in territorio positivo, pur portandosi a +0,5%, da +0,7% del 2015.

### *L'economia provinciale nel 2016*

- **Prosegue la contrazione del numero di imprese.**

Le prospettive incerte e la difficoltà nel reperire finanziamenti hanno continuato ad ostacolare l'avvio di nuove attività imprenditoriali, ma, allo stesso tempo, l'attenuarsi della crisi ha determinato un rallentamento delle cessazioni.

Al 31 dicembre le imprese iscritte nel Registro delle Imprese di Ravenna sono risultate 39.704, 794 in meno rispetto alla stessa data dell'anno passato. Nel corso del 2016 sono state registrate 2.087 nuove iscrizioni (-131 rispetto al 2015) a fronte di 2.735 cancellazioni (+401), il che ha determinato un saldo negativo di 648 unità (la parte rimanente per arrivare a 794 è costituita prevalentemente da cancellazioni d'ufficio). Tuttavia per oltre 500 cancellazioni si è trattato di società fallite prima del 2006 eliminate su disposizione del Giudice del registro (conteggiate come normali cancellazioni e non d'ufficio). Al netto di queste il tasso di variazione su base annua – pur rimanendo negativo – risulterebbe molto meno pesante e si evidenzerebbe un numero di cancellazioni “spontanee” inferiori al 2015.

- **Migliorano le condizioni del mercato del lavoro, ma rimane alta la disoccupazione.**

Per la nostra provincia l'Istat stima il numero di occupati medio del 2016 in circa 167.500 unità, con una crescita di 1.400 unità rispetto al 2015 (+0,8%). L'incremento è integralmente attribuibile all'occupazione autonoma (+2.800) a fronte della contrazione nel numero di dipendenti (-1.400). In aumento gli occupati nel settore turistico e commerciale (+3.300), nei servizi (+3.200) e in misura minore nelle costruzioni (+300); all'opposto si è registrata una flessione nell'industria (-3.900) e in agricoltura (-1.500).

Il tasso di disoccupazione si è portato al 9,0% dal 8,9% del 2015. La leggera crescita della disoccupazione, che ha portato i disoccupati in provincia a 16.600 contro i 16.150 del 2015, nonostante l'aumento dell'occupazione è spiegabile con un incremento più ampio delle persone in precedenza inattive e adesso tornate alla ricerca di un lavoro a seguito del miglioramento delle condizioni di domanda.

Con la disoccupazione al 9,0%, Ravenna si colloca agli ultimi posti tra le province dell'Emilia-Romagna seguita solo da Rimini (9,1%) e Ferrara (10,6%). Per l'intera regione il tasso di disoccupazione medio nel 2016 è del 6,9%, per l'Italia dell'11,7%

- **Diminuiscono le esportazioni.**

Nel 2016, le esportazioni della provincia di Ravenna hanno registrato una flessione di 54,1 milioni di euro rispetto al 2015, pari al -1,5%. In positivo soprattutto l'export verso l'Unione Europea (+91,3 mln, +4,0%), l'Asia Orientale (+22,9 mln +13,0%), l'America centro-meridionale (+14,1 mln, +13,0%). In flessione le merci dirette verso gli altri paesi Africani (-111,2 mln, -63,9%), l'America settentrionale (-29,5 mln, -12,4%), l'Africa settentrionale (-24,0 mln, -18,5%) e il Medio oriente (-19,7 mln -14,2%).

A determinare il calo complessivo hanno contribuito prevalentemente il settore dei prodotti in metallo (-88,3 mln, -43,8%), quello dei macchinari (-29,4 mln, -3,9%), dei computer (-10,1%), dei prodotti agricoli (-6,1%). All'opposto sono aumentate le vendite all'estero di prodotti chimici (+2,4%), di prodotti metallurgici (+6,2%), alimentari (+4,9%), di apparecchiature elettriche (+3,4%).

Sulla flessione complessiva è risultato decisivo il contributo della destinazione "Altri paesi africani" e il settore prodotti in metallo. Ciò è derivato da una singola e importante commessa ad aziende ravennati nel settore dell'offshore da parte della Costa d'Avorio che ha innalzato in maniera anomala il dato del primo trimestre del 2015, penalizzando il confronto con il 2016.

- **Prosegue la contrazione dei prestiti bancari alle imprese.**

Le dinamiche del credito continuano a risentire sia della debolezza della domanda di finanziamenti del settore produttivo, che di politiche di offerta restrittive. A fine 2016 lo stock di prestiti vivi alle imprese risulta del 3,6% inferiore rispetto ad un anno prima, mentre la variazione era -2,4% a fine 2015.

Elemento positivo è la crescita dei prestiti nel settore industriale, +4,3%, che bilancia parzialmente la flessione osservata nel settore dei servizi (-5,7%) e in quello delle costruzioni (-13,1%).

A diminuire sono prevalentemente gli impieghi bancari verso le imprese di minori dimensioni (società con meno di 20 addetti e famiglie produttrici), che risultano del 6,4% inferiori rispetto al dicembre 2015 a fronte di una diminuzione del 3,0% per le società con più di 20 addetti.

Si conferma, pertanto, la difficoltà di accesso al credito per le PMI. Le sofferenze e la bassa redditività dei prestiti concessi indirizzano il sistema bancario credito verso le aziende più solide e patrimonializzate.

- **Migliora la congiuntura per le PMI nei settori dell'industria e delle costruzioni.**

Nel 2016, per il secondo anno consecutivo, la produzione industriale delle PMI provinciali ha fatto segnare una crescita, +0,5%, seppur in flessione rispetto al 2015 (+1,3%). In aumento anche il fatturato (+0,7%) e gli ordinativi (+0,6%) sia nella componente interna che in quella estera (+0,6% il fatturato, +0,1% gli ordinativi dall'estero). Rispetto alla media regionale gli indicatori provinciali tracciano un percorso di ripresa più lento.

Al miglioramento della congiuntura industriale non corrisponde, per lo meno a livello di PMI, la ripresa dell'occupazione e la crescita del tessuto imprenditoriale (-52 imprese nel 2016).

Per quanto riguarda il settore delle costruzioni invece, l'anno si è chiuso con una sostanziale stabilità come indica la rilevazione di un volume di affari in crescita di appena lo +0,1%. Nel 2015 la variazione era del +1,3%

- **Cresce la movimentazione portuale.**

Nonostante le difficoltà in alcuni dei principali mercati di riferimento e i ben noti problemi strutturali, il porto di Ravenna mostra una buona capacità di tenuta in quasi tutti i settori merceologici.

Nel corso del 2016 la movimentazione complessiva è stata di 25.962.764 tonnellate di merce, corrispondenti ad un 5,0% in più rispetto all'anno precedente. In particolare gli sbarchi sono risultati pari a 22.093.414 tonnellate con un incremento del +4,9% sul 2015, e gli imbarchi 3.869.350 tonnellate, con un incremento del +5,2%. In crescita anche il numero delle navi, 3.031 attracchi contro i 2.845 del 2015 (+6,5%).

Considerando i macro settori merceologici, le merci secche hanno segnato un aumento del 4,9%, le rinfuse liquide del 2,6%, le merci unitizzate in container dell'1,3%, e quelle su rotabili del 17,9%. Per i container, tuttavia il numero movimentato è stato pari 234.511 TEUs, ovvero 10.302 in meno rispetto allo scorso anno (-4,2%); in particolare si è registrato un aumento dell'1,7% per i container pieni, a fronte di una diminuzione del 18,3% per quelli vuoti.

- **Positiva la stagione turistica.**

I dati turistici del 2016 delineano una crescita rispetto all'anno precedente trainata dalle città d'arte, Ravenna e Faenza e dalle località di mare del comune capoluogo. Complessivamente, in provincia, gli arrivi (i turisti) sono aumentati del 2,9% rispetto al 2015, per un totale di 1.420.029 visitatori che hanno pernottato. Il numero dei pernottamenti (le presenze) ha registrato un +2,9% portandosi a quota 6.382.195.

I dati, elaborati dal sistema informativo turistico regionale, rilevano un rinnovato interesse da parte dei visitatori stranieri, le cui presenze sono cresciute del 4,5% contro il 2,2% dei connazionali. Tra le destinazioni è Ravenna a rilanciarsi dopo un 2015 insoddisfacente: le presenze nel capoluogo registrano un +6,7%, grazie al 7,0% della costa (2.204.249), ma anche al +5,3% della città d'arte (462.424). Per Cervia, che rimane la destinazione principale, le presenze risultano stabili rispetto all'anno passato (3.385.751); nel resto della provincia – al netto dei comuni più piccoli – è Faenza a mostrare l'incremento più significativo: +10,5% (133.719).

Avendo luogo in un contesto economico che è ancora influenzato dal ciclo congiunturale negativo avviatosi nel 2011 l'azione della Camera di commercio, pur conseguendo gli obiettivi operativi prefissi, non è apparsa in grado, da sola, di invertire la tendenza di alcuni degli indicatori individuati per valutare l'impatto della propria attività in ambito strategico.

### 2.1.2 Evoluzione del quadro istituzionale e normativo

La riforma del sistema delle Camere di commercio è stata definitivamente varata con l'entrata in vigore lo scorso 10 dicembre del D. Lgs. n. 219/2016 di attuazione della Legge delega n. 124/2015. L'intento è quello di realizzare un progetto complessivo di trasformazione del sistema camerale, che richiede un ammodernamento di ruolo e strategie e che necessita di più percorsi e livelli di realizzazione, allo scopo di rilanciare le Camere quali soggetti di supporto e sostegno alle imprese, attraverso una ristrutturazione dell'offerta di servizi per il tessuto produttivo del nostro Paese.

Tra le principali misure inserite nel decreto figurano:

- riduzione del numero delle Camere dalle attuali 105 a non più di 60, ferme restando la presenza di almeno 1 CdC per Regione e l'accorpamento delle Camere con meno di 75.000 imprese iscritte;
- conferma del taglio del 50% del diritto annuale dal 2017;
- riduzione del numero dei consiglieri (16 nelle Camere fino a 80.000 imprese e 22 in quelle maggiori) limite di due mandati e gratuità degli incarichi negli organi,
- limiti al trattamento economico di amministratori e dirigenti;
- accorpamento delle Aziende speciali che svolgono compiti simili e razionalizzazione delle partecipazioni.

Per quanto riguarda il riordino delle funzioni, vengono confermate: la tenuta e gestione del Registro delle imprese e del fascicolo informatico d'impresa; la tutela del consumatore, la vigilanza e i controlli su sicurezza e conformità dei prodotti, la rilevazione prezzi; l'orientamento al lavoro. Rimane inoltre la funzione di supporto alle PMI per l'internazionalizzazione e promozione della cultura e del turismo ma con l'esclusione di attività promozionali dirette sui mercati esteri. Altre attività potranno essere oggetto di specifiche convenzioni con soggetti pubblici e privati oppure offerte in regime di libero mercato.

Dalla data dell'entrata in vigore del decreto sono decorsi i 180 giorni per la presentazione al Ministero dello sviluppo economico, da parte di Unioncamere, di una proposta contenente il disegno dei nuovi assetti territoriali necessario per ricondurre entro il limite di 60 il numero complessivo delle Camere di commercio, contestualmente ad un piano complessivo di razionalizzazione dell'organizzazione del sistema (sedi, unioni,

aziende speciali, uffici e dotazioni organiche). Il Ministro approverà in via definitiva i nuovi assetti territoriali e organizzativi entro ulteriori 60 giorni. L'iter dovrebbe concludersi entro il 30 agosto 2017.

Ritenendo di dover manifestare il proprio indirizzo, a conclusione di un ampio e prolungato dibattito che ha visto confrontarsi enti, associazioni di categoria e rappresentanti istituzionali del territorio, il consiglio della Camera di commercio di Ravenna con propria determinazione del 17 gennaio 2017 ha deliberato di “proporre, [...] all'Unioncamere Nazionale di inserire all'interno del piano di razionalizzazione di cui all'art. 3 co. D.Lgs. n. 219/2016, l'accorpamento delle circoscrizioni territoriali della Camera di Ravenna e della Camera di Ferrara, che costituiranno un'unica, nuova Camera con sede legale in Ravenna, viale L.C. Farini 14 e la sede (territoriale) secondaria in Ferrara, via Borgoleoni 11”.

Il disegno di accorpamento, motivato e illustrato in dettaglio all'interno del provvedimento, risponde pienamente ai criteri di indirizzo emersi in sede di coordinamento nazionale tra i quali in primo luogo l'affinità e complementarietà geo-economica dei territori e il rispetto dei principi di sostenibilità economica alla luce della stabile riduzione delle risorse disponibili.



## 2.2 L'Amministrazione

### 2.2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

#### La struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera di commercio è stata recentemente oggetto di revisione (delibera di Giunta n.124 del 21 novembre 2016) in conseguenza alla determinazione di ridurre le posizioni dirigenziali previste in pianta organica e quindi ricondurre a due sole le Aree di responsabilità, più precisamente:

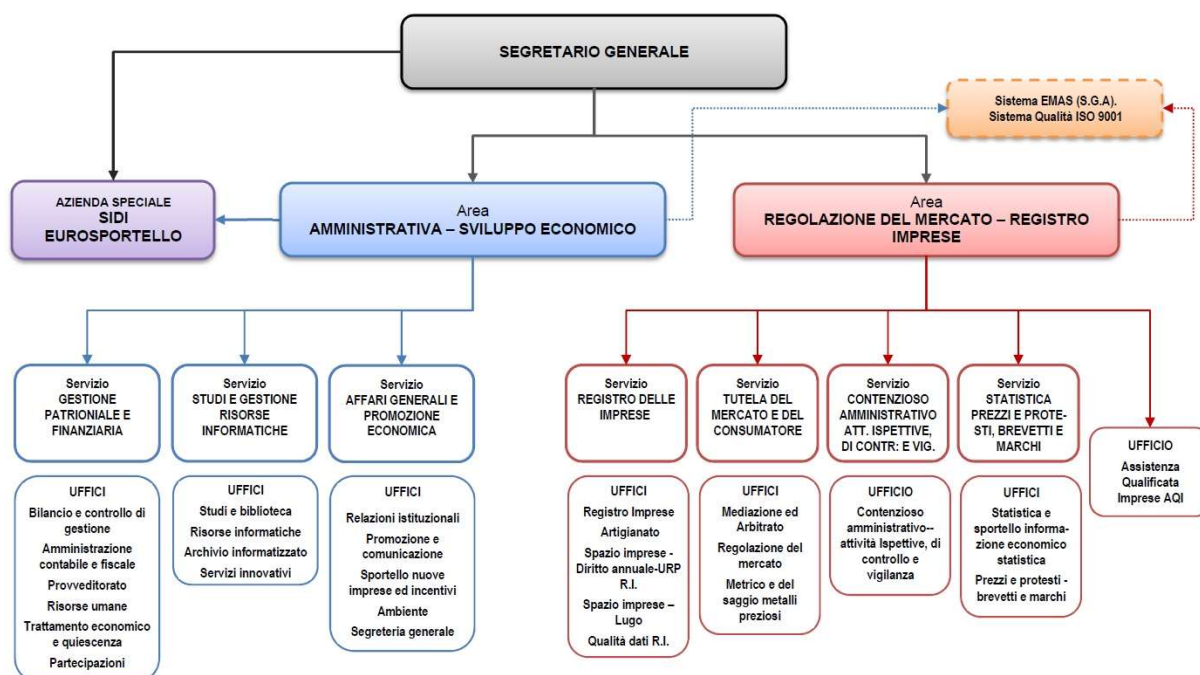
l'Area amministrativa e Sviluppo economico, articolata in tre Servizi: Gestione patrimoniale e finanziaria, Studi e gestione risorse informatiche, Servizio Affari generali e promozione economica e l'Area Regolazione del mercato e Registro articolata in quattro Servizi: Registro Imprese, Tutela del mercato e del consumatore, Contenzioso amministrativo - ispezioni e vigilanza, Statistica – prezzi e protesti – brevetti e marchi.

In occasione della cessazione dal servizio del Segretario generale e riduzione della consistenza di dirigenti in servizio, l'Ente ha riorganizzato anche le funzioni di vertice, (delibera di Giunta n. 137 del 5 dicembre 2016) estendendo alla dott.ssa Maria Cristina Venturelli anche l'incarico alla reggenza, risultando così:

- **Area 1 – Area amministrativa – Sviluppo economico**  
retta ad interim dalla dott.ssa Maria Cristina Venturelli, Segretariogenerale f.f.
- **Area 2 – Regolazione del mercato e registro delle imprese**  
retta dal dirigente e Conservatore del Registro delle imprese dott.ssa Maria Cristina Venturelli, Segretario generale f.f.

La figura dirigenziale di vertice continua ad essere affiancata da quattro funzionari incaricati di posizione organizzativa ed uno incaricato 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, la statistica economica.

#### Organigramma



### Le risorse umane

La dotazione organica dell'ente, la previsione cioè della consistenza teorica di personale necessaria, ordinata secondo il sistema di classificazione professionale contenuto nel contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto regioni e autonomie locali è stata approvata con delibera di Giunta n. 124 del 21 novembre 2016, in occasione dell'atto di programmazione triennale del fabbisogno di personale 2017-2019 e Piano occupazionale anno 2017, ha previsto n. 82 unità distribuite per categoria giuridica come da schema più sotto indicato, avendo soppresso n.1 posto di dirigente.

Con la medesima delibera la Giunta ha fornito indicazioni per l'annualità 2017, in coerenza con il quadro normativo in materia, confermando la sospensione di ogni turn-over del personale cessato, sia esso per reclutamento concorsuale che per mobilità volontaria, un limitato ricorso a personale in somministrazione per esigenze straordinarie (non oltre 3,31 unità f.t.e.), la prosecuzione dell'ospitalità di tirocini formativi, in alternanza scuola lavoro dagli istituti di istruzione secondaria di secondo grado del territorio provinciale.

Il D. Lgs 219 del 25 novembre 2016 "attuazione della delega di cui all'art. 10 della Legge 7 agosto 2015 n. 124 per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" ha disposto il blocco delle assunzioni (articolo 3 - riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazioni delle sedi e del personale) funzionale alla realizzazione degli accorpamenti, previsti per la riduzione della consistenza degli enti camerali entro le 60 unità e, comunque, fino a conclusione delle procedure di mobilità del personale, in esito al Piano di razionalizzazione organizzativa per il riassetto degli uffici e contingenti di personale, rideterminazione delle dotazioni organiche e razionale distribuzione del personale dipendente.

Fino all'esito del Piano di razionalizzazione previsto entro 31 dicembre 2019 non è comunque consentito procedere con assunzioni o impiego e utilizzo di nuovo personale in qualunque forma, in stretta relazione con le previste azioni sull'eventuale personale sovranumerario; sull'argomento del personale è di questi giorni l'avvio sul territorio regionale delle attività di confronto tra Camere già accorpate o di prossimo accorpamento con l'Unione Nazionale delle Camere di commercio, cui è rinviata la proposizione del Piano complessivo da presentare al Ministero dello sviluppo economico entro il prossimo 8 giugno, per la rideterminazione delle dotazioni organiche del personale e la razionalizzazione delle sedi delle Camere di commercio.

### Personale: dotazione e consistenza

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	IN SERVIZIO AL 31.12.2016	POSIZIONI NON COPERTE
Dirigenti	2	1	1
Categoria D3	8	7	1
Categoria D1	18	15	3
Categoria C	46	37	7
Categoria B3	3	1	2
Categoria B1	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>66 (*)</b>	<b>16</b>

(\*) consistenza in f.t.e.:  $66 - 2,91 = 63,09$

Si segnalano comunque gli aggiornamenti riferiti alla dotazione di personale nel corso del 2016:

- si sono registrate n. 2 cessazioni nei primi mesi dell'anno riferite al personale di categoria (di cui una per raggiungimento dei requisiti di anzianità e l'altra per mobilità volontaria), oltre alla cessazione del dirigente assegnatario dell'incarico di Segretario generale, che hanno attestato la consistenza effettiva di personale a fine anno in n. 66 unità di personale, di cui 65 dipendenti in categoria; tra questi, la consistenza di rapporti a tempo parziale è stata confermata da parte di 16 dipendenti, che rappresentano un differenziale pari a -2,91 unità, con una flessione rispetto al 2015 di due unità (nel 2015 erano infatti 18 le unità di personale con rapporto di lavoro a tempo parziale);

- l'apporto di personale in somministrazione si è attestato su 1,93 unità f.t.e registrando una lieve flessione rispetto all'analogo fabbisogno del 2015, pari a 2,03 unità f.t.e.

A seguire, dotazione e consistenza effettiva al 31 dicembre 2016 e distribuzione del personale per funzioni istituzionali:

*Personale: distribuzione per funzione istituzionale (esclusi dirigenti)*

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE PER CATEGORIA						
		N.	%	A.P.	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA – SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	12	18,46	1		-	5	5	-	1
	Studi e gestione risorse informatiche	7	10,77		1	-	2	1	-	3
	Affari generali e promozione economica	11	16,92		1	-	3	7	-	-
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	22	33,85		1	-	3	15	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	8	12,31		-	1	2	6	-	-
	Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	3	4,62		1	-	-	2	-	
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,07		-	1	-	1	-	-
TOTALE	Totale	65	100	1	4	2	15	39	1	5

*Valutazione della performance e sistema premiante*

La Camera di commercio di Ravenna ha definito, con atto deliberativo di Giunta n. 17/2011, il sistema di valutazione della performance individuale, sia dirigenziale che dei titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, che 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, in linea anche con gli approfondimenti prodotti sul tema da parte di Unioncamere nazionale.

Nel contesto si segnala, nonostante l'annunciata ripresa, il perdurare della sostanziale assenza di un tavolo di trattativa nazionale, che ha esteso a quasi un decennio l'assenza di rinnovi contrattuali del comparto, sia di carattere giuridico (ultimo CCNL giuridico siglato l'11 aprile 2008), che di carattere economico (ultimo CCNL per la definizione del biennio 2008/2009 siglato il 31 luglio 2009).

Sul piano del salario accessorio, si confermano le misure contenitive sul complesso delle risorse ad esso destinabili, rappresentate da un importo di riferimento all'anno 2015, annualmente decurtato della quota media di salario accessorio per ogni unità di personale cessata.

Questa politica di contenimento applicata sulla struttura dei salari accessori, così come costruita dall'insieme di CCNL succedutisi dal 1999 (Risorse stabili – Risorse variabili) ed in assenza di contrattazione nazionale anche solo di parte economica (Risorse stabili), ha tuttavia comportato, oltre alla attesa contrazione delle risorse, un sostenuto condizionamento sullo sviluppo del percorso di carriera, non estraneo anche alle posizioni più elevate del personale in categoria (quadri), che non ha reso possibile sostenere apprezzabili ed evidenti crescite di competenza e professionalità.

Solo nel dicembre 2015, pur perdurando il blocco sulle risorse destinate al trattamento economico accessorio complessivo del personale (Fondo per la produttività del personale di categoria e Fondo per la retribuzione di posizione e risultato delle dirigenze), è stato possibile – all'interno delle relazioni di contrattazione aziendale – incrementare alcune retribuzioni accessorie individuali consentendo, per la prima volta dopo il blocco delle retribuzioni accessorie individuali di cui al D.L. 78/2010, di effettuare un limitato numero di progressioni economiche (PEO).

#### *La formazione professionale*

L'anno 2016 ha confermato le medesime entità di finanziamento dell'anno precedente, introdotte dal D. L. 78/2010 che le aveva ricondotte al 50% di quelle sostenute nel corso del 2009; con l'intento di contenere ulteriormente il finanziamento e di mettere a disposizione contenuti formativi fruibili on demand (sottratti cioè alle tempistiche rigide di una più consueta formazione in aula) si è esteso il progetto di autoformazione in modalità e-learning attivo da qualche anno, che ha consentito di somministrare a tutto il personale tre iniziative di carattere trasversale (sicurezza sul lavoro, codice etico della Camera di commercio, aggiornamento programmi microsoft).

Il piano annuale di formazione ha previsto la partecipazione a 23 iniziative proposte nel Piano formativo di sistema 2016 con il conferimento di 26 iscrizioni, che hanno coinvolto tutti i servizi, come evidenziato nel prospetto seguente:

#### *Personale coinvolto nel piano formativo 2016*

SERVIZIO	PERSONALE COINVOLTO
Gestione patrimoniale e finanziaria	7
Studi e gestione risorse informatiche	2
Affari generali e promozione economica	5
Registro delle imprese	7
Tutela del mercato e del consumatore	4
Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	1

L'azione formativa è stata estesa ad un solo ulteriore intervento, con il quale è stata sostenuta una specifica esigenza non rintracciata all'interno del piano intercamerale: aggiornamento della formazione per i Conservatori in relazione al modello standard di costituzione START UP.

Come di consueto la realizzazione del Piano formativo intercamerale è stata supportata dalla consulenza del Gruppo network risorse umane, oltre al supporto di progettazione e tutoraggio in aula da parte di IFOA.

#### *La sede decentrata*

Sono proseguite le attività di servizio diretto di front office alle imprese nella sede decentrata dislocata sul territorio lughese (esteso, fino al dicembre 2014, anche a quello faentino).

Nonostante l'apprezzamento da parte degli operatori economici fruitori, le conseguenze del D.Lgs 219/2016 per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura si riferiranno anche alle sedi - principali e distaccate - delle Camere, essendo previsto che il Piano di riordino si occupi anche della razionalizzazione delle sedi presenti nelle nuove circoscrizioni territoriali.

#### *Le prospettive*

Dopo le drastiche misure introdotte dalla Legge 114/2014 “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa” riferite al progressivo decremento delle risorse destinate al finanziamento delle Camere di commercio nelle due annualità trascorse (2015: - 35%, 2016: - 40%) ed infine nell'anno in corso

(2017: - 50%) la legge 124/2015 ha individuato una serie di misure di cui le Camere di commercio sono destinatarie, tese alla riduzione del numero degli enti camerali (non oltre 60 sul territorio nazionale), oltre alla ridefinizione ed al riordino di compiti e funzioni.

Il decreto legislativo al quale la norma aveva rinviato la complessiva riorganizzazione, D. Lgs 219 del 25 novembre 2016, entrato in vigore il successivo 10 dicembre, ha indicato l'insieme di azioni ed attori per procedere all'annunciato riordino del sistema camerale che indica il primo step temporale nell'8 giugno 2017 per la presentazione al MiSE della proposta programmatica elaborata da Unioncamere.

## 2.2.2 Risorse economiche

Le risorse economiche a disposizione sono state monitorate e gestite nel corso dell'anno di riferimento e hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi individuati nel piano della performance per il 2016 e lo svolgimento di tutte le attività di competenza dell'Ente.

### Sintesi dei principali dati di bilancio

RISORSE ECONOMICHE	Consuntivo al 31.12.2014	Consuntivo al 31.12.2015	Preventivo 2016	Consuntivo al 31.12.2016
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>				
1) Diritto Annuale	7.881.158,00	5.102.011,00	4.603.000,00	4.692.591,00
2) Diritti di Segreteria	1.786.950,00	1.748.151,00	1.725.000,00	1.814.244,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826,00	423.757,00	472.000,00	384.666,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	135.169,00	108.888,00	110.000,00	127.302,00
5) Variazione delle rimanenze	376,00	-14.441,00	5.000,00	-18.239,00
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>10.336.479,00</b>	<b>7.368.366,00</b>	<b>6.915.000,00</b>	<b>7.000.563,00</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>				
6) Personale	-3.002.765,00	-2.942.072,00	-2.893.322,00	-2.898.465,00
7) Funzionamento	-2.522.978,00	-2.099.641,00	-2.192.359,00	-1.952.708,00
8) Interventi economici	-2.203.590,00	-2.066.279,00	-2.635.718,00	-2.214.056,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.638.070,00	-2.303.407,00	-1.112.648,00	-1.824.820,00
Totale Oneri Correnti (B)	-11.367.403,00	-9.411.399,00	-8.834.048,00	-8.890.049,00
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-1.030.924,00</b>	<b>-2.043.033,00</b>	<b>-1.919.048,00</b>	<b>-1.889.486,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>756.390,00</b>	<b>536.624,00</b>	<b>524.690,00</b>	<b>508.947,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.089.843,00</b>	<b>306.031,00</b>	<b>252.000,00</b>	<b>850.006,00</b>
<b>E) RETTIFICHE ATTIVITÀ FINANZ</b>	<b>-809.547,00</b>			<b>-465.875,00</b>
<b>DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO (A+B+C+D+E)</b>	<b>5.762,00</b>	<b>-1.200.378,00</b>	<b>-1.142.358,00</b>	<b>-996.409,00</b>

### Le partecipazioni

Si riporta di seguito l'elenco delle partecipazioni camerali per dare evidenza del sostegno all'economia del territorio attraverso organismi dedicati:

#### Partecipazioni in società e consorzi appartenenti al sistema camerale

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
Infocamere s.cons. p.a.	17.670.000,00	0.157,40	0,23%	L'attività della società spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere, all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle attività di back office delle Camere di commercio.



Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
Tecnoholding s.p.a.	25.000.000,00	45.880,52	0,18%	Società finanziaria partecipata da tutte le Camere di commercio Italiane che ha come fine la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti, altresì, nel settore della gestione del risparmio. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di merging e acquisitions. La società, nell'ambito della propria gestione finanziaria, acquisisce, vende, loca e subloca immobili con l'obiettivo di ottimizzare i rendimenti di liquidità.
Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372,16	299,62	0,01%	Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000,00	6.390,00	0,26%	Società che sviluppa attività utili alle Camere di commercio per adempiere ai compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni.
Retecamere s.cons. a r.l. (*)	242.356,34	136,80	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, business plan, studi di fattibilità tecnica, economica, e finanziaria. Sviluppa programmi di valorizzazione del territorio anche attraverso azioni di marketing; svolge attività editoriale, opera nel campo della comunicazione e gestisce siti informatici.
ISNART, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, s.cons. p.a.	348.784,00	756,00	0,22%	Società "in house" al sistema camerale, realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e forniture di banche dati ed Osservatori, svolgimento di attività editoriali e di promozione e diffusione con ogni mezzo dei propri servizi, organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000,00	10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto il compimento di operazioni immobiliari relative all'acquisto, alla ristrutturazione ed alla gestione di un compendio immobiliare da affittare all'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia Romagna e preferibilmente a strutture partecipate dal sistema camerale.
TecnoServiceCamere s.-cons. p.a.	1.318.941,00	4.355,00	0,33%	Società che svolge l'attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, e nei settori finanziari, mobiliari e immobiliari, concernenti la costruzione, la ristrutturazione, il monitoraggio e l'organizzazione e gestione delle strutture e delle infrastrutture di interesse comune dei soci e dei servizi di tecnologia avanzata; Svolge altresì l'attività di supporto alle Camere di commercio non dotate di proprie strutture tecniche adeguate nelle funzioni e nelle attività di stazione appaltante e attività di consulenza finalizzata alla gestione di patrimoni immobiliari.
Job Camere s.r.l.	600.000,00	924,60	0,15%	Società che ha per oggetto attività, svolte esclusivamente a favore dei soci, quali somministrazione di lavoro, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, formazione e l'addestramento dei lavoratori, nonché l'organizzazione e gestione di corsi di formazione, ricerche e studi in materie giuridiche sociali ed economiche, studi ed analisi di mercato, con particolare riferimento al mercato del lavoro.
Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067,00	516,00	0,04%	Società che promuove, sviluppa e collabora nella gestione di una rete nazionale di borse immobiliari; costituita quale centro di ricerca e di studio nel settore edilizio immobiliare; svolge corsi di formazione e promuove studi e ricerche con pubblicazione e diffusione dei relativi prodotti.
IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000,00	510,80	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci: la predisposizione, l'effettuazione e la gestione di servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici; la fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati.
Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041,22	322,94	0,08%	Società che opera al fine di contribuire alla realizzazione di obiettivi di razionalizzazione, efficienza e funzionalità, anche nell'interesse generale, nel settore dei trasporti delle merci e della dotazione infrastrutturale e logistica ad esempio assiste dal punto di vista tecnico ed operativo le attività delle Unioncamere regionali nel campo delle strutture e infrastrutture destinate alla movimentazione ricezione e trasporto delle merci e dei passeggeri.

(\*) In scioglimento e liquidazione

*Partecipazioni in società e consorzi operanti a livello locale promosse dalla Camera di commercio*

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120,00	1.429.546,04	11,07%	Società fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto e che, oggi, costituisce il più grande Terminal Operator del porto, gestendo un'area di 500.000 mq e disponendo di 1.600 ml. di banchine collegate alla rete ferroviaria
S.TE.P.R.A. s.cons. mista (*)	2.760.000,00	1.338.881,52	48,51%	(Sviluppo Territoriale della Provincia di Ravenna)- Società di marketing territoriale della Camera di commercio e Provincia di Ravenna, e di tutti i Comuni della Provincia, attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate. Dal 1999 ha progressivamente incentrato la propria attività sulla realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi per gli imprenditori interessati alle opportunità di insediamento produttivo nel territorio di Ravenna.
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.-cons. a r.l.,	351.500,00	29.525,00	8,40%	Società senza fini di lucro, che ha per oggetto sociale la promozione dell'imprenditorialità, della ricerca industriale e dell'innovazione nelle sue diverse espressioni. L'obiettivo è favorire lo sviluppo dell'innovazione, stimolando lo scambio di idee, il trasferimento tecnologico, i contatti sul territorio, e ponendosi come punto di incontro e di stimolo tra istituzioni, imprenditoria e ricerca.
Parco della Salina di Cervia s.r.l.	47.000,00	3.760,00	8,00%	Società che ha per oggetto la gestione a fini turistici, economici, di valorizzazione ambientale ed ecologica, culturale e del tempo libero dell'area relativa all'intero comparto delle saline di Cervia, e a tali fini, si propone di favorire, sviluppare e realizzare servizi per l'utenza turistica anche sul fronte dell'informazione, dell'accoglienza e dell'ospitalità.
O.M.C. s.cons. a r.l.	10.400,00	4.160,00	40,00%	Società che svolge iniziative di supporto alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni.

(\*) In scioglimento e liquidazione

*Partecipazioni in altre società e consorzi operanti a livello locale*

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
L'Altra Romagna s.-cons. a r.l.	65.000,00	1.291,00	1,99%	Società che persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo.
Delta 2000 s.cons. a r.l.	150.000,00	1.890,28	1,26%	Società che opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica.
Brisighella Medioevale s.r.l. (*)	28.690,00	950,00	3,31%	Società impegnata nell'organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, nella gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, nella promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.
Consorzio della Pera dell'Emilia Romagna I.G.P.	30.000,00	5.000,00	16,67%	Il consorzio si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pera dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione.
Consorzio Pesca e Nettarina di Romagna I.G.P.	24.000,00	5.000,00	20,83%	Il consorzio si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pesca e nettarina dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione.

(\*) In scioglimento e liquidazione

*Partecipazione a vario titolo in fondazioni*

Fondazione	Attività
Fondazione Flaminia	Effettua, senza scopo di lucro, attività di promozione e di supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca scientifica e del sistema della formazione e istruzione superiore in Romagna
Fondazione Ravenna Manifestazioni	Svolge, senza scopo di lucro, attività culturale ed educativa, promuovendo manifestazioni, spettacoli ed iniziative musicali in ambito nazionale ed in paesi esteri
Fondazione Museo In-	Rappresenta la più grande raccolta al mondo della cultura della ceramica sviluppatasi nei



Fondazione	Attività
ternazionale Ceramiche	cinque continenti attraverso i secoli
Fondazione Casa di Oriani	Promuove, valorizza e diffonde, senza fini di lucro, studi e ricerche sulla storia contemporanea, sulle discipline politiche, economiche, sociali; gestisce la biblioteca intitolata ad Alfredo Oriani.
Fondazione Centro Ricerche Marine	Svolge un'attività incentrata sullo studio, la ricerca, la sperimentazione, le analisi e i controlli concernenti i problemi connessi all'ambiente marino e costiero; svolge altresì attività formativo-didattiche nei settori relativi.
Fondazione Silvio Buzzi	Si propone di conservare e valorizzare i dati scientifici raccolti dal Dr. Buzzi e proseguire le sue ricerche in campo medico.

### 2.2.3 L'azienda speciale

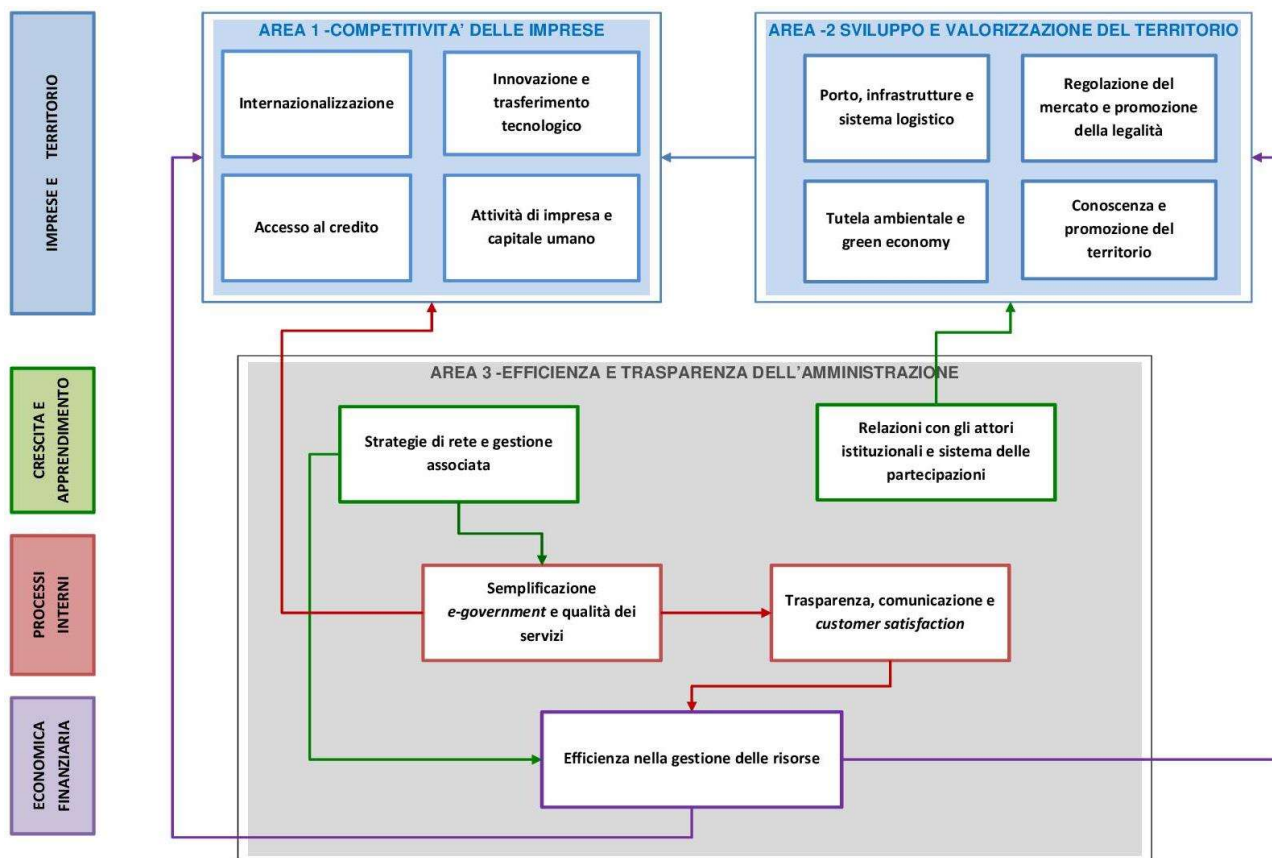
L'Ente camerale destina risorse al finanziamento della propria azienda speciale che opera in particolare per favorire e sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese.

NOME	AMBITO DI ATTIVITA'	DIPENDENTI	RISORSE PREVISTO	RISORSE EFFETTIVO
S.I.D.I. Eurosportello	internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico	8	€ 604.200,00	€ 723.002,00



## 2.3 I risultati raggiunti

### 2.3.1 Mappa strategica



### 2.3.2 Grado di raggiungimento degli obiettivi

*Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi pianificati*

% RAGGIUNGIMENTO TARGET (media indicatori associati)	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
0% - 24%	2	0
25% - 49%	1	0
50% - 74%	1	0
75% - 99%	0	5
100%	9	28
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>33</b>

Agli obiettivi strategici sono stati prevalentemente associati indicatori di *outcome* tendenti a valutare l'impatto che l'azione della Camera di commercio, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sul sistema economico locale.

Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione e l'andamento negativo registrato per alcuni di essi è fortemente correlato alla crisi economica in atto.

### 2.3.3 Impiego delle risorse

*Risorse disponibili e spese sostenute per settore*

	A PREVENTIVO (A)	A CONSUNTIVO (B)	CONFRONTO (B) / (A) * 100
<b>PROVENTI</b>			
Totale risorse	€ 6.915.000,00	€ 7.000.563,00	101,24%
<b>ONERI</b>			
Spese promozionali	€ 2.635.718,00	€ 2.214.056,00	84,00%
Spese per il personale	€ 2.893.322,00	€ 2.898.465,00	100,18%
Spese per il funzionamento	€ 2.192.359,00	€ 1.952.708,00	89,07%

*Risorse destinate ad iniziative promozionali*

AREE E OBIETTIVI STRATEGICI	IMPORTI BILANCIO PRE- VENTIVO	IMPORTI LI- QUIDATI AL 31.12.2016
<b>AS 1 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>		
OS 1.1 Attività internazionalizzazione	712.040	507.361
OS 1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	0	0
OS 1.3 Accesso al credito	700.000	662.222
OS 1.4 Attività di impresa e capitale umano	358.000	420.383
<b>AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>		
OS 2.1 Porto infrastrutture e sistema logistico	110.000	5.650
OS 2.2 Tutela ambientale e green economy	32.000	26.321
OS 2.3 Regolazione del mercato e promozione della legalità	15.000	
OS 2.4 Conoscenza e promozione del territorio	226.953	133.505
Per iniziative di sviluppo delle categorie economiche	360.000	347.056
- settore Agricoltura	55.656	52.500
- settore Industria	71.820	66.000
- settore Artigianato	74.556	74.556
- settore Commercio Turismo	138.564	138.000
- settore Cooperazione e logistica	19.404	16.000
<b>AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>		
OS 3.1. Strategie di rete e gestione assoc.	0	0
OS 3.2 Relazioni con attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	103.725	106.240
OS 3.3 Semplificazione, e-government e qualità dei servizi	18.000	5.318
OS 3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	0	0
OS 3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse	0	0
<b>TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI</b>	<b>2.635.718</b>	<b>2.214.056</b>
ACCANTONAMENTI A FONDO SPESE FUTURE INIZIATIVE PROMOZIONALI PER LE QUALI NON SONO POSSIBILI LE LIQUIDAZIONI, PER BANDI E FONDO CONTRO LA CRISI E PER LO SVILUPPO		421.662
INTERVENTI PROMOZIONALI 2015 TOTALI		2.635.718
<b>INDICATORE DI UTILIZZO DELLE RISORSE PROMOZIONALI LIQUIDATE</b>		<b>84,00%</b>

## 2.4 Le criticità e le opportunità

Nella sezione che segue sono evidenziate le criticità incontrate nella realizzazione di alcuni obiettivi e le opportunità che si sono concretizzate in performance e risultati particolarmente vantaggiosi in relazione alle aree nelle quali si dispiega l'azione della Camera di Commercio.

Considerando che nel corso del 2016 gli obiettivi operativi sono stati pienamente raggiunti, in molti casi le le criticità e le opportunità rilevate costituiscono indicazioni sull'orientamento da seguire nel prosieguo dell'azione dell'Ente per mantenere gli elevati livelli di performance conseguiti.

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS.1.1 – INTERNAZIONALIZZAZIONE	OO 1.1.1 – Promozione internazionale delle filiere produttive e delle aree-mercato	Diminuzione delle risorse pubbliche a disposizione per progetti promozionali (fiere, missioni); relativa difficoltà nel coinvolgere un numero di imprese rilevante nelle iniziative promozionali che si svolgono direttamente all'estero (Fiere, missioni collettive) rispetto a quelle che si svolgono in Italia	Competenza specifica e riconosciuta nella gestione di progetti promozionali di sistema a livello regionale, con ruoli di coordinamento; coinvolgimento delle imprese in progetti su aree mercato emergenti su cui difficilmente si è in grado di operare da soli	Esplorare le opportunità di internazionalizzazione per filiere nuove (green economy, nuove tecnologie, servizi) o meno facili da promuovere (beni strumentali, meccanica)
	OO 1.1.2 – Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione – Camera di commercio			
	OO 1.1.3 – Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione – Azienda speciale Eurosportello	Presenza di aziende “matricole” non strutturate per affrontare i mercati internazionali (fattori linguistici, generazionali, organizzativi); esigenze delle imprese molto frammentate: difficoltà nel rispondere con efficacia a tutte le richieste	A seguito dell'attività di monitoraggio, inserimento e aggiornamento dati, il bacino di utenza dei potenziali fruitori dei servizi per l'internazionalizzazione è raddoppiato; l'interesse verso i servizi più strutturati e specialistici (temporary export manager, servizio di assistenza specialistica s.a.s., contratto di rete) è in costante crescita; la presenza di aziende matricole o che in precedenza operavano esclusivamente sul mercato interno aumenta la domanda di servizi	Intensificare nelle imprese l'attività di autovalutazione della propria capacità di internazionalizzazione; intensificare la diffusione dei servizi presso le start up innovative e le aziende innovative “mature” interessate a internazionalizzarsi; potenziare l'attività di follow up sui servizi erogati per verificarne l'efficacia; diminuire il livello di impegno sui servizi informativi più generici
	OO 1.1.4 – Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network	Riduzione del budget del 15% circa per i prossimi 6 anni (2015-2020), a causa dell'allargamento della compagine del consorzio SIMPLER a 6 nuovi partner, che operano sullo stesso territorio; attività non sufficientemente strutturata in tema di progettazione europea	A seguito della partecipazione allo specifico bando per il rifinanziamento della rete, il progetto è stato approvato e il contratto con la Commissione Europea è stato rinnovato per il periodo 2015-2020; l'ampliamento del partenariato di consorzio a livello territoriale genera una potenziale maggiore diffusione dei servizi della rete presso un bacino di imprese più ampio	Intensificare la collaborazione tra i partner del consorzio a vocazione “tecnologica” e quelli vocazione “commerciale” per migliorare il reciproco trasferimento di competenze; sfruttare maggiormente le relazioni tra i partner del consorzio per partecipare congiuntamente ad altri bandi europei
OS 1.2 – INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	OO 1.2.2 – Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	Imminente scadenza del contratto con la Commissione Europea	Utilizzo di una rete di relazioni ampia e diffusa a livello europeo per l'erogazione di servizi per la ricerca e l'innovazione	Valutare l'utilizzo di risorse umane più qualificate per l'erogazione di determinati servizi (es. progettisti per la partecipazione a bandi europei)

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS 1.3 – ACCESSO AL CREDITO	OO 1.3.1 – Sostegno al sistema dei Confidi e interventi in risposta alle esigenze di liquidità delle imprese	Legislazione su confidi e credito molto complessa e scarsa conoscenza delle prassi di gestione e funzionamento degli organismi di garanzia destinatari dei fondi; disomogeneità degli interventi camerali regionali	Accrescere la conoscenza sul mondo del credito e sui processi di garanzia dei confidi; omogeneizzazione interventi camerali	Azioni formative specifiche e coordinamento unione regionale su linee guida comuni, se possibile
OS 1.4 – ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	OO 1.4.1 – Creazione di impresa e modelli di sviluppo	Anche a causa della crisi economica l'interesse delle Pmi per nuovi modelli di sviluppo (es. RSI) è in diminuzione	Consolidare il ruolo della Camera nell'attività di sensibilizzazione verso le imprese e il mondo associativo	Non necessarie
	OO 1.4.2 – Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	Legislazione sul lavoro piuttosto complessa e in continua evoluzione	Evitare sovrapposizione con interventi nazionali e regionali ma piuttosto programmare azioni di supporto complementari	Valutare la ridefinizione delle priorità
OS 2.1 – PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO	OO 2.1.1 – Interventi per sostenere lo sviluppo del porto e del settore logistico	Ritardo negli interventi infrastrutturali per il ripristino dei fondali in avamposto e per l'avvio del Progetto "Hub portuale di Ravenna". Il rischio	Consolidare il ruolo della Camera di commercio, anche tramite la Commissione camerale porto trasporto e logistica nel supporto all'Azione dell'Autorità portuale	Non necessarie
	OO 2.1.2 – Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralargh	Digital divide - porzioni del territorio provinciale non servite da reti a banda ultralarga; knowledge divide – le PMI locali manifestano un grado di competenza insufficiente nel campo delle tecnologie ICT	Proseguire e potenziare le iniziative di diffusione della cultura digitale e cogliere le opportunità offerte dal Fondo di perequazione Unione Camere e dai piani nazionali per la banda ultralarga e la crescita digitale (Agenda digitale) approvati dal Governo	Valutare la possibilità di una programmazione congiunta con altri soggetti del sistema camerale
OS 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	OO 2.2.1 – Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	L'interesse per le certificazioni volontarie EMAS presso le PMI è in diminuzione	Utilizzo di una rete di competenze per programmare azioni di sensibilizzazione sul tema dello sviluppo sostenibile	Verificare la possibilità di incentivare la certificazione EMAS presso le imprese a fronte di specifici vantaggi (diminuzione controlli, sgravi bollette, ecc)
	OO 2.2.2 – Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	La difficoltà maggiore è rappresentata dal continuo aggiornamento della documentazione e delle verifiche da effettuare che comporta impiego di ore lavoro	Adottare le misure previste dal Sistema di gestione ambientale. Il Sistema di Gestione Ambientale certificato Emas consente una miglior gestione delle attività quotidiane di competenza al fine di ridurre l'impatto ambientale, nonché la promozione di una politica di sviluppo sostenibile	Non necessarie
OS 2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ	OO 2.3.1 – Sviluppo dei servizi di mediazione-arbitrato	La normativa tuttora in evoluzione determina un continuo cambiamento delle regole e condizioni. Difficoltà da parte delle imprese e dei professionisti a cogliere le opportunità e i vantaggi che le procedura ADR offrono rispetto al processo giurisdizionale ordinario. Riduzione del personale a fronte di un aumento delle pratiche gestite	Offrire un efficace e efficiente servizio alle imprese; consolidare il ruolo della Camera nelle attività di Regolazione e trasparenza del mercato	Rivalutare le prospettive di sviluppo alla luce del nuovo quadro normativo; coinvolgere maggiormente i mediatori nelle attività relative agli incontri di mediazione
	OO 2.3.2 – Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	I settori soggetti a verifica sono molto limitati e la perdurante carenza di personale dedicato con formazione specifica	Consolidare il ruolo della Camera nelle attività di Regolazione e trasparenza del mercato	Scegliere i settori e le tipologie di verifiche o ispezioni a cui dare la priorità

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
	OO 2.3.3 – Potenziamento delle attività di metrologia legale	Difficoltà a mantenere il livello di strumenti verificati in situazione di carenza di personale anche in considerazione che i mutamenti legislativi in atto determina una riduzione delle entrate	Consolidare il ruolo della Camera nelle attività di Regolazione e trasparenza del mercato	Rivalutare le prospettive di sviluppo alla luce del nuovo quadro normativo e finanziario
OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	OO 2.4.1 – Progettazione e realizzazione di attività promozionali ed iniziative di marketing territoriale	Difficoltà nel monitoraggio qualitativo delle azioni intraprese o dei progetti finanziati, in particolare in termini di ricaduta sull'economia del territorio; forte incremento del flusso di domande per la concessione di contributi alle imprese rispetto alle risorse umane dedicate	Consolidare partnership con istituzioni locali e mondo associativo; attivare iniziative trasversali e di sistema; dare maggior visibilità e percezione del ruolo istituzionale della CCIAA	Migliorare efficacia rendicontazioni e monitoraggio per indirizzare al meglio le politiche dell'ente; valutare possibilità di incremento delle risorse su iniziative con forte riscontro da parte delle imprese
	OO 2.4.2 – Attività di valorizzazione dei prodotti e delle filiere e supporto alla certificazione di qualità di prodotto/filiera			
	OO 2.4.3 – Valorizzazione dell'informazione economica	Difficoltà nel gestire e valorizzare il grande flusso di dati socio-economici generato sia dalle molteplici fonti informative di carattere amministrativo che dagli osservatori su fenomeni specifici attivati dal sistema camerale. Le difficoltà sono legate alle troppo scarse risorse umane destinate alle attività di analisi e di aggiornamento delle banche dati	Proseguire il progetto di gestione associata dell'Attività degli studi coordinato dall'Unione Regionale e a cui hanno aderito tutte le Camere di commercio emiliano-romagnole.	Accrescere la partecipazione e il coordinamento dei contributi dei singoli enti all'interno della Gestione associata del servizio studi
OS 3.1 – STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	OO 3.1.1 – Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerale	La difficoltà maggiore è quella di rintracciare spazi di miglioramento in situazioni consolidate e già efficienti, l'accorpamento non è sempre la soluzione più adeguata, in quanto può diminuire i costi ma può anche deprimere la qualità del servizio e può comportare la perdita di conoscenze e competenze	Estendere l'esperienza del progetto Network. Le Camere dell'Emilia Romagna hanno attivato da tempo i gruppi network presso l'Unione regionale che rappresentano momento di incontro e scambio di opinioni tra i componenti delle Camere nelle materie di competenza. Ciò ha consentito di operare più facilmente in sinergia in vari ambiti di attività e ha favorito l'incontro e la attivazione anche di alcune forme di gestione associata	Individuare ulteriori ambiti di collaborazione tra gli Enti camerale della Regione
OS 3.2 – RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI	OO 3.2.1 – Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	La riforma della pubblica amministrazione e la revisione dei livelli di governance, con il previsto superamento delle province, ha ridotto gli spazi di confronto istituzionali in ambito locale	Valorizzare il ruolo della Camera di commercio quale soggetto centrale nella rete di relazioni tra istituzioni pubbliche e private coinvolte nella progettazione delle politiche di promozione economica del territorio e nel coordinamento dei rapporti tra pubblica amministrazione, imprese mondo della ricerca delle scuole e del lavoro	Accrescere la rete di relazioni e l'attività di coordinamento dei soggetti istituzionali impegnati nello sviluppo economico del territorio

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	OO 3.3.1 – Iniziative di semplificazioni amministrativa	Difficoltà relative alle diverse procedure previste per gli adempimenti di legge; difficoltà nella cancellazione massiva delle imprese non operative ai sensi DPR 247/2004 nella fase di emissione del decreto da parte dell'autorità giudiziaria; difficoltà determinate dall'elevato numero di posizioni coinvolte nell'applicazione della direttiva servizi	Semplificazione del procedimento amministrativo; migliore programmazione nelle richieste di rilascio dei decreti	Armonizzazione delle procedure anche in accordo con le altre Camere a livello nazionale e regionale (proseguimento partecipazione del Conservatore e del responsabile del Servizio R.I. ai lavori coordinati da Unioncamere nazionale per la continua implementazione del manuale nazionale degli adempimenti del R.I. per migliorare il motore di ricerca in modo da rendere una più facile consultazione all'utenza.); incremento della collaborazione con la cancelleria del Tribunale
	OO 3.3.2 – Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	(Brevetti e marchi). Continuo cambiamento della piattaforma UIBM e dei modelli di deposito da parte del Ministero per marchi e brevetti; scarsa consapevolezza da parte delle imprese riguardo alla funzione strategica che potrebbero avere i diritti di proprietà industriale, i beni immateriali ed il know.how acquisito	(Brevetti e marchi). Miglioramento del servizio offerto all'utenza. Miglioramento nella formazione del personale addetto	(Brevetti e marchi). Armonizzazione delle procedure almeno a livello regionale con maggior attivazione del Network Brevetti e Marchi c/o Unioncamere; incrementare la promozione e l'incentivazione per un corretto utilizzo degli strumenti di tutela della proprietà industriale
	OO 3.3.3 – Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	Le criticità sono rappresentate principalmente dalla voluminosa produzione legislativa presente in particolare negli ultimi anni nelle materie di competenze della Camera (codice degli appalti, contabilità, firma digitale, albi e registri, ecc...) e dalla modalità dispersiva dell'articolato normativo che obbliga ad aggiornamenti continui e ripetuti dei sistemi di qualità e a verifiche e controlli sempre più frequenti per il rispetto delle procedure e della modulistica in uso	Il Sistema Qualità comporta un costante monitoraggio delle procedure nell'ottica del miglioramento continuo al fine di consentire una migliore gestione dei rapporti con l'utenza in ordine a segnalazioni, suggerimenti e reclami e una migliore gestione delle frequenti modifiche normative	Non necessarie
OS 3.4 – TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E CUSTOMER SATISFACTION	OO 3.4.1 – Miglioramento della gestione del ciclo della performance	Integrazione da perfezionare tra i sistemi informativi di pertinenza di differenti unità organizzative ai fini del monitoraggio e della rendicontazione dei risultati raggiunti (sistemi di contabilità, di gestione del personale e di controllo di gestione)	La gestione integrata del patrimonio informativo dell'Ente costituisce uno strumento fondamentale per indirizzare la programmazione, monitorare il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi ed operare con tempestività eventuali interventi correttivi	Sviluppare soluzioni per migliorare il raccordo dei differenti sistemi informativi.
	OO 3.4.2 – Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	Gli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione sono in continuo aumento e sottraggono tempo lavoro alle attività tipiche dell'Ente	Trasparenza e anticorruzione contribuiscono a migliorare l'azione amministrativa	Non necessarie
	OO 3.4.3 – Comunicazione istituzionale e nuovi media	Mancano competenze specifiche e risorse, finanziarie e umane, da dedicare al presidio della comunicazione attraverso i social media	Raggiungere un numero di utenti più ampio e realizzare una forma di comunicazione più efficace e multicanale	Realizzare percorsi formativi specifici e approfondire le possibilità di avvalersi di competenze interne al sistema camerale creando progetti di gestione associata
	OO 3.4.4 – Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS 3.5 – EFFICIENZA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE	OO 3.5.1 – Contenimento delle spese generali e di funzionamento	La diminuzione generalizzata delle risorse in entrata dovuta principalmente alla Legge n. 114/2014 che ha previsto la riduzione del diritto annuale al 40% in meno rispetto agli importi del 2014 e alla crisi economica ancora in atto poteva rappresentare un elemento di forte criticità, per il raggiungimento dell'obiettivo, difficoltà superata grazie alla buona capacità di riprogrammazione delle azioni e delle attività effettuata nel corso dell'anno da parte degli uffici camerali e degli organi amministrativi dell'Ente	L'obiettivo di incremento dell'efficienza gestionale è volto al massimo contenimento delle spese di funzionamento generale della struttura camerale ed all'aumento delle risorse da destinare agli interventi economici, è stato raggiunto attraverso le continue azioni di monitoraggio che si sono svolte nel corso dell'anno, sia con riferimento alle spese di funzionamento ed ai piani di razionalizzazione messi in atto, sia effettuando ridestinzioni delle risorse promozionali in relazione ad iniziative inserite a preventivo, poi non realizzate o risultate meno onerose del previsto. L'opportunità è rappresentata dalla celerità del flusso di informazione e dallo spirito di collaborazione che transita tra gli uffici camerali e tra questi e gli utenti esterni, che operando attraverso mail, intranet, Pec, telefono e consentono di disporre di notizie in tempo utile per le riprogrammazioni delle attività e per le deliberazioni degli organi amministrativi dell'Ente	Non necessarie
	OO 3.5.2 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	Il calo generalizzato di risorse finanziarie e umane rende difficoltoso e impegnativo il mantenimento dei livelli di servizio di qualità	Si rende necessario ricercare diverse e ulteriori fonti di finanziamento per recuperare risorse da ridestinare ad iniziative camerali di promozione economica	Non necessarie
	OO 3.5.7 – Mantenimento dell'equilibrio economico-patrimoniale	A seguito del consistente calo delle entrate da diritto annuale si deve porre particolare attenzione al mantenimento dell'equilibrio economico-patrimoniale	Il calo delle risorse in entrata induce a ricercare nuovi equilibri, nuove politiche di gestione delle risorse e di erogazione dei servizi	Necessario rivedere i target di riferimento
	OO 3.5.3 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	Gestionale imprese obsoleto	Miglioramento dell'efficienza del lavoro e della capacità di rispettare le numerose scadenze legate a progetti, bandi, procedure; potenziamento dell'attività di marketing aziendale (via web, sms, pubblicità)	Rinnovo sistema CRM gestionale imprese
	OO 3.5.4 – Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale	Scarsa disponibilità delle imprese a investire risorse finanziarie significative per usufruire dei servizi più personalizzati	Percentuale del livello dei ricavi propri sui ricavi ordinari in costante aumento	Migliorare la capacità di intercettare risorse comunitarie

### 3. Il contesto interno

#### 3.1 Albero della performance

PROSPETTIVA BSC	AS 1 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE		AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO		AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE	
IMPRESSE E TERRITORIO	<b>OS 1.1 Internazionalizzazione</b>	▶	<b>OS 2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico</b>	▲		
	1.1.1 Servizi per la promozione di opportunità su settori e Paesi	▶	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	▲		
	1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	▲	<b>OS 2.2 Tutela ambientale e green economy</b>	▼		
	1.1.3 Servizi di formazione e assistenza per l'internazionalizzazione – Azienda speciale Eurosportello	▶	2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	▲		
	1.1.4 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	▲	2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	▲		
	<b>OS 1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico</b>	▲	<b>OS 2.3 Regolazione del mercato e promozione della legalità</b>	▲		
	1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	▶	2.3.1 Sviluppo dei servizi di mediazione-arbitrato	▲		
	<b>OS 1.3 Accesso al credito</b>	▼	2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	▲		
	1.3.1 Sostegno al sistema dei Confind e interventi in risposta alle esigenze di liquidità delle imprese	▲	2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	▲		
	<b>OS 1.4 Attività d'impresa e capitale umano</b>	▼	<b>OS 2.4 Conoscenza e promozione del territorio</b>	▲		
	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla creazione di nuove imprese e nuovi modelli di sviluppo	▲	2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione del territorio provinciale e iniziative promozionali proprie	▲		
	1.4.2 Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	▲	2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	▲		
CRESCITA E APPRENDIMENTO					<b>OS 3.1 Strategie di rete e gestione associata</b>	▲
					3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	▲
					<b>OS 3.2 Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni</b>	▲
					3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	▲
PROCESSI INTERNI					<b>OS 3.3 Semplificazione e-government e qualità dei servizi</b>	▲
					3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	▲





PROSPETTIVA BSC	AS 1 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE
			3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi
			3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità
			<b>OS 3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction</b>
			3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance
			3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione
			3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media
			3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale
ECONOMICA FINANZIARIA			<b>OS 3.5 Efficienza nella gestione delle risorse</b>
			3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento
			3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio
			3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello
			3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale
			3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area 1
			3.5.6 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area 2
		3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale	
<p>: Pienamente raggiunto (grado raggiungimento 100%)  : Grado di raggiungimento tra 50% e 99%  : Grado di raggiungimento tra 0% e 49%</p> <p>AS: Area Strategica                      OS: Obiettivo strategico                      OO: Obiettivo operativo</p>			

### 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

#### Area strategica 1 – Competitività delle imprese

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2016	2015	2014
OS 1.1 – Internazionalizzazione	50,0%	Kpi1101 Quota provinciale sull'export nazionale	0,5	Crescita	No	0,0%	0,86	0,88%	0,92%
		Kpi1102 Movimentazione in uscita dal porto di Ravenna	0,5	Crescita	Si	0,0%	5,2%	-9,2%	20,1%
OS 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico	100,0%	Kpi1201 Quota di imprese che dichiarano di aver introdotto innovazioni negli ultimi 3 anni	0,333	Crescita	– (1)	--	n.d. (1)	61,2%	46,4%
		Kpi1202 Quota di assunzioni per indirizzo di studio ICT, biologia e biotecnologia	0,333	Crescita	Si	0,0%	2,4%	1,9%	1,7%
		Kpi1203 Quota imprese settore High tech	0,333	Crescita	Si	100,0%	2,34%	2,26%	2,22%
OS 1.3 – Accesso al credito	0,0%	Kpi1301 Variazione operatività dei Confindi nella provincia	0,5	Crescita	No	0	-11,2 (set 2016)	-31,2	-27,6
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (vivi)	0,5	Crescita	No	0,0%	-3,6	-2,4%	-6,2
OS 1.4 – Attività d'impresa e capitale umano	25,0%	Kpi1401 Rapporto tra iscrizioni e totale imprese	0,25	>= Benchmark Italia	No	0,0%	5,3% Ravenna 6,0% Italia	5,5% Ravenna 6,1% Italia	5,5% Ravenna 6,1% Italia
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (registrate)	0,25	Crescita	Si	0,0%	7,4%	7,3%	7,6%
		Kpi1403 Assunzioni di laureati e diplomati	0,25	Crescita	No	0,0%	58,2%	60,0%	50,7%
		Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile	0,25	Diminuzione	No	100,0%	34,7%	29,2%	39,0%

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

#### Area strategica 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2016	2015	2014
OS 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico	100,0%	Kpi2101 Movimentazione portuale	0,5	Crescita	Si	100,0%	25.962.764	24.738.989	24.460.154
		Kpi2103 Quota addetti al settore H (ATECO 2007 - Addetti imprese)	0,5	Crescita	Si	100,0%	5,27% (31.12.2016)	5,14% (31.12.2015)	5,11% (31.12.2014)
OS 2.2 – Tutela ambientale e green economy	0%	Kpi2201 Numero aziende in conversione verso la green economy	0,5	Crescita	– (1)	100,0%	n.d.(1)	25,4%	18,3%

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2016	2015	2014
		Kpi2202 Numero di aziende/siti certificati EMAS in provincia (registrazioni nell'anno)	0,5	Crescita	No	0,0%	0	0	2
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%	Kpi2302 Attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	>=16	18	93,75%	11 orafi 2 pre-conf 5 prod.	10 orafi 2 pre-conf. 3 prod.	17
		Kpi2305 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate	0,5	Crescita	Si	100,0%	255 / 37.904 =0,64%	216/40.498 =0,53%	192/40.734 =0,47%
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	100,0%	Kpi2401 Presenze turistiche	0,5	Crescita	Si	100,0%	6.382.195	6.204.923	6.188.865
		Kpi2402 Indice di attrattività % di UL con sede fuori provincia sul totale (1° UL)	0,5	Crescita	Si	100,0%	5,4%	5,2%	5,1%

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

### Area strategica 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2016	2015	2014
OS 3.1 – Strategie di rete e gestione associata	100,0%	Kpi3101 Funzioni/servizi gestiti in forma associata	1	Sabile/Crescita	Si	100,0%	5 (1)	5	5
OS 3.2 – Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	100,0%	Kpi3201 Numero protocolli accordi quadro convenzioni con soggetti istituzionali	1	Crescente	Si	100,0%	12 (2)	5	4
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	100,0%	Kpi3300 Processi informatizzati	1	Stabile//Crescente	Si	100,0%	88%	88%	88%
OS 3.4 – Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	100,0%	Kpi3401 Valutazione del sito web camera- le fornita dal sistema di monitoraggio “Bussola della trasparenza”	0,333	100	100	100,0%	66/66	66/66	66/66
		Kpi3402 Grado di soddisfazione in relazione al “Funzionamento generale della Camera di commercio” – Imprese (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	94,0% (750 valutazioni)	100,0%	94,0% (750 valutazioni)	90,9%	87,8
		Kpi3403 Grado di soddisfazione in relazione al “Funzionamento generale della Camera di commercio” – Stakeholder (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	92,3% (148 valutazioni)	100,0%	92,3% (148 valutazioni)	94,7%	87,3
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	100,0%	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	>50 Euro	62,86 euro	100,0%	62,86	57,91	95,75

(1) Servizio legale, SitoWeb,Qualità R.I., Formazione, Informazione economica (2) Confidi, POR/FESR, EXPO 2020, APT, RSI, Temporary Export Manager, OCCS, Propeller, Mosaic Music Video Award ,Abusivismo, Sportello ascolto, SPID

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

#### Obiettivo strategico 1.1– Internazionalizzazione

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.1.1 Servizi per la promozione di opportunità su settori e Paesi	93%	Kpi1111 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	93%	cfr.doc progr.AS
1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	100%	Kpi1121 Approvazione regolamento contributi internazionalizzazione entro il 31.06.2016	1	Si	Si	100%	Allegato A) alla delibera di Giunta n. 20 del 14 marzo 2016
1.1.3 Servizi di formazione e assistenza per l'internazionalizzazione – Azienda speciale Eurosportello	81%	Kpi1131 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	81%	cfr.doc progr.AS
1.1.4 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	100%	Kpi1141 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	100%	cfr.doc progr.AS

#### Obiettivo strategico 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Euro-sportello	89%	Kpi1101 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	89%	cfr.doc progr.AS

#### Obiettivo strategico 1.3 – Accesso al credito

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.3.1 Sostegno al sistema dei Confidi e interventi in risposta alle esigenze di liquidità delle imprese	100%	Kpi1313 Definizione ruolo CCIAA in ambito provinciale per selezione e ripartizione risorse pubbliche locali destinate ai confidi	0,5	Si	Si	100%	Allegato B) alla delibera n. 22 del 14 marzo 2016
		Kpi1314 Approvazione nuova regolamentazione per favorire l'accesso al credito entro 30.09.2016	0,5	Si	Si	100%	Allegato A) alla delibera n. 22 del 14 marzo 2016

**Obiettivo strategico 1.4 – Attività d’impresa e capitale umano**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla creazione di nuove imprese e nuovi modelli di sviluppo	100,0%	Kpi1415 Realizzazione indagine customer satisfaction su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	0,333	Si	Si	100%	Esiti rilevazione agli atti dell'ufficio sportello genesi
		Kpi1416 Approvazione bando per il sostegno alla creazione di nuove imprese entro 30.09.2016	0,333	Si	Si	100%	Allegato B) alla delibera di Giunta n. 20 del 14 marzo 2016
		Kpi1417 Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumenti digitali e telematici utilizzabili nel mondo imprenditoriale entro il 31.12.2016	0,334	Si	Si	100%	Incontri seminariali in data 22/04/2016; 06/05/2016;11/05/2016
1.4.2 Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	100,0%	Kpi1423 Realizzazione progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	1	>= 2	2	100%	Simulazione d'impresa presso istituto Ginanni di Ravenna 01/03/2016 e 25/05/2016 - Determinazioni S.G. n. 28 e 62 per progetti alternanza e n. 117 per iniziativa Orientascuola

**Obiettivo strategico 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	100%	Kpi2123 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12.2016	1	Si	Si	100%	Allegato D) alla delibera di Giunta n. 20 del 14 marzo 2016

**Obiettivo strategico 2.2 – Tutela ambientale e green economy**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	100,0%	Kpi2122 Adesione CCIAA all'Associazione EMAS Ravenna (APO Ravenna settore chimico)	-	Si			Soppresso – Vedi delibera di Giunta n. 74 dell'11 luglio 2016
		Kpi2123 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06.2016	1	Si	Si	100%	Allegato C) alla delibera di Giunta n. 20 del 14 marzo 2016
2.2.2 – Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	100,0%	Kpi2222 Conferma della certificazione: verifica ispettiva con esito positivo	0,5	Si	Si	100%	Visita ispettiva 6/7 dicembre 2016 Attestazione certificazione di Boureau Veritas del 20 gennaio 2017

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi2223 Avvenuto collaudo degli interventi di riqualificazione effettuati	0,5	Si	Si	100%	Presentato il certificato di collaudo circa gli interventi di riqualificazione energetica il 20 ottobre 2016

### Obiettivo strategico 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.3.1 Sviluppo dei servizi di mediazione-arbitrato	100,0%	Kpi2311 Livello soddisfazione del cliente rilevato dalla scheda di valutazione del servizio di mediazione	0,333	$\geq 70\%$	99,00%	100%	
		Kpi2314 Trasmissione dati al Ministero e ad Unioncamere	0,333	Si	Si	100%	inviati dati in via telematica e/o informatica
		Kpi2315 Attività di formazione/aggiornamento in materia di arbitrato/mediazione in collaborazione con altri organismi	0,334	$\geq 1$	Si	100%	collaborazione con Ente di formazione corso di aggiornamento per mediatori
2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	100,0%	Kpi2324 Visite ispettive alle imprese	0,333	$\geq 3$	Si	100%	atti conservati presso l'ufficio
		Kpi2325 Numero prodotti controllati	0,333	$\geq 20$	41	100%	atti conservati presso l'ufficio
		Kpi2326 Giornate di formazione partecipate	0,334	$\geq 4$	6	100%	atti conservati presso l'ente
2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	100,0%	Kpi2331 N. azioni di sorveglianza su strumenti Mid	0,333	$\geq 10$	18	100%	
		Kpi2332 Visite ispettive ad imprese del settore confezionati	0,333	$\geq 2$	2	100%	
		Kpi2333 Visite ispettive ad imprese del settore orafa	0,334	$\geq 10$	11	100%	
2.3.4 Avvio attività per la costituzione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,0%	Kpi2341 Avvio attività per la costituzione dell'Organismo	1	Si	Si	100%	conseguita iscrizione il 13/09/2016

**Obiettivo strategico 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione del territorio provinciale e iniziative promozionali proprie	100,0%	Kpi2418 Approvazione regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio e documento sui filoni strategici, sulla base delle priorità individuate dalle commissioni camerali	0,333	Si	Si	100%	Delibera di Giunta n. 143 del 11.12.2015
		Kpi2419 Verifica attuazione programma APT Servizi srl e ricadute sul territorio provinciale	0,333	Si	Si	100	Delibera di Giunta n. 112/2016
		Kpi2420 Realizzazione Premio Ambiente&Futuro 2016 e premiazione imprese e studenti	0,334	Si	Si	100%	Manifestazione con consegna dei premi ai vincitori dei progetti in concorso il 20 maggio 2016
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	100,0%	Kpi2435 Organizzazione evento pubblico per presentazione dati economici e predisposizione fascicolo statistico	0,333	Si	Si	100%	Realizzata la 14a Giornata dell'economia:il 23 maggio 2016
		Kpi2436 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali ed annuali, periodiche e/o straordinarie, per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazionale, entro le scadenze prefissate (Istat, Ministero, Sistan o altri enti/organismi)	0,333	Si	Si	100%	Legalcycle e atti c/o ufficio
		Kpi2438 Congiuntura economica provinciale, aggiornamento banche dati, analisi e comunicato stampa	0,334	≥4	Si	100%	20 report e analisi + 5 comunicati stampa (aggiornamenti trimestrali)

**Obiettivo strategico 3.1 – Strategie di rete e gestione associata**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	100,0%	Kpi3114 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	0,333	Si	Si	100%	Relazione Unioncamere Emilia-Romagna
		Kpi3116 Proseguimento attività per processo di accorpamento tra enti (Entro 31/12/2016)	0,333	Si	Si	100%	Vedi relazione al Bilancio consuntivo 2016

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3117 Aggiornamento continuo della Guida nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strumento di ricerca e di accesso alla guida nazionale (Widget)- Versione 6.4 al 31.12.2016	0,334		Si	100%	versione 7.1 al 09/05/2016

### Obiettivo strategico 3.2 – Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	100,0%	Kpi3216 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	0,2	≥ 6	Si	100%	vedi convocazioni incontri agli atti dell'ufficio segreteria/relazioni istituzionali e delibere approvazione accordi/convenzioni/protocolli (abusivismo-RSI- propeller club-Comune RA)
		Kpi3217 Predisposizione relazione da effettuare entro il 31.03.2016	0,2	Si	Si	100%	Vedi delibera di Giunta n. 26 del 14/03/2016
		Kpi3218 Aggiornamento fondo di cui all'art. L. 147/2013 entro 31/12/2016	0,2	Si	Si	100%	Vedi all. C) alla delibera di Consiglio del 20/04/2017 di approvazione del bilancio dell'esercizio 2016 par. fondo rischi e oneri
		Kpi3219 Sviluppo e costituzione Punto Singolo di Contatto Nazionale (PSC) per le imprese numero di incontri	0,2	Si	Si	100%	Incontro con Comune di Faenza il 05/04/2016, incontro Comune di Faenza e Bassa Romagna con Comune di Rimini per verifica piattaforma Suap camerale il 27/04/2016
		Kpi3220 Avvio azioni di coordinamento e formazione per la realizzazione della sezione speciale del R.I. per l'alternanza scuola lavoro numero di incontri	0,2	Si	Si	100%	Si

### Obiettivo strategico 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	100,0%	Kpi3311 Incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	0,143	≥ 4	4	100%	4 incontri gruppo Qualità/Task force (08/03/16; 12/05/16; 07/07/16; 15/09/16) 1 convention nazionale conservatori R.I. (Caserta 10-11/11/16)



OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3312 Azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	0,143	$\geq 4$	8	100%	8 (progetto qualità bilanci; progetto qualità PEC; implementazione registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro; aggiornamento guida interattiva; cancellazioni d'ufficio a seguito di informazione interdittiva antimafia; startup – costituzione in forma digitale: creazione piattaforma per redazione atto costitutivo firmato digitalmente e guida nazionale; cancellazione d'ufficio dalla sezione speciale startup; trasferimenti d'azienda :gestione protocolli e informazioni)
		Kpi3313 Percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC. sul totale sanzioni elevate	0,143	$\geq 27\%$	0,2843		0,2843
		Kpi3314 Percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legittimati a riceverle	0,143	$\geq 27\%$	28	100%	atti conservati presso l'ufficio
		Kpi3315 Percentuale di imprese su cui prosegue attività su totale non regolarizzate: mediatori immobiliari (2°step)	0,143	$\geq 80\%$	1	100%	
		Kpi3317 Numero Azioni e procedure razionalizzate/semplificate all'interno dell'Area RI-Regolazione del Mercato	0,143	$\geq 2$	8	100%	Progetto qualità bilanci; progetto qualità PEC; implementazione registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro; aggiornamento guida interattiva; cancellazioni d'ufficio a seguito di informazione interdittiva antimafia; startup – costituzione in forma digitale: creazione piattaforma per redazione atto costitutivo firmato digitalmente e guida nazionale; cancellazione d'ufficio dalla sezione speciale startup; trasferimenti d'azienda :gestione protocolli e informazioni)
		Kpi3318 Percentuale di imprese su cui prosegue attività su totale non regolarizzate: agenti di commercio (secondo step)	0,142	$\geq 30\%$	0,398	100%	
		3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	100,0%	Kpi3321 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	0,167	$\geq 60\%$	87,91%
Kpi3322 Tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	0,167			$\leq 15$ min	3,35	100%	sportello polifunzionale min. 2,49 – sportello certificazione estero min. 6,41 – sportello diritto annuale min. 1,14
Kpi3323 Evasione pratiche RI entro 2 gg.	0,167			$\geq 37\%$	74,70%	100%	Fonte: Priamo
Kpi3326 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	0,167			$\geq 60\%$	96,55%	100%	Risultati Indagine Customers

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3327 Percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni	0,166	>=50%	87,50%	100%	Banca dati REPR
		Kpi3329 Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale entro il 31.12. 2016	-	Si			Soppresso – Vedi delibera di Giunta n. 74 dell'11 luglio 2016
		Kpi3330 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi coma anno precedente	0,166	Si	Si	100%	Dati presso gli uffici
3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità		Kpi3321 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	1	Si	Si	100%	Rilascio certificazione a seguito di verifica periodica di mantenimento del 22/23 novembre 2016

#### Obiettivo strategico 3.4 – Trasparenza, comunicazione e *customer satisfaction*

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	100,0%	Kpi3416 Adozione del Piano della performance 2016 entro il 31/01/2016	0,333	Si	Si	100%	vedi delibera di Giunta n. 12 del 29/01/2016
		Kpi3417 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06/2016	0,333	Si	Si	100%	Vedi delibera di Consiglio n.9 del 26/04/2016
		Kpi3418 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09/2016	0,334	Si	Si	100%	vedi delibera di Giunta n. 74 del 11/07/2016
3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	100,0%	Kpi3421 Aggiornamento del programma trasparenza entro il 31.01.2016	0,2	Si	Si	100%	vedi delibera di Giunta n. 9 del 29/01/2016
		Kpi3422 Aggiornamento del Piano anticorruzione entro il 31.01.2016	0,2	Si	Si	100%	vedi delibera di Giunta n. 9 del 29/01/2016
		Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12.2016	0,2	Si	Si	100%	vedi verbali conservati presso ufficio partecipazioni
		Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro il 15.12.2016	0,2	Si	Si	100%	vedi determina di S.G. f.f. n. 7 del 11/01/2017
Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12/2016	0,2	Si	Si	100%	0		
3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	100,0%	Kpi3432 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	0,5	Si	Si	100%	Campagne CRM agli atti degli uffici – Elenco Newsletter – Elenco invii massivi PEC – News sito camerale

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3433 Pubblicazione online rivista camerale Systema e rivisitazione formato della Newsletter"	0,5	Si	Si	100%	Nuova release newsletter dicembre 2016 – sito rivista www.bollettinosystema.it
3.4.4. Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale	92%	Kpi3431 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	92%	cfr.doc progr.AS

### Obiettivo strategico 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	100,0%	Kpi3513 A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziare per interventi economici	0,167	≥80%	100,00%	100%	2635718/2635718
		Kpi3514 EC4 Incidenza dei costi strutturali	0,167	≤92%	88,88%	100%	(8890050-2214056)/7000563
		Kpi3516 Oneri di funzionamento 2016 - Oneri di funzionamento 2015	0,167	≤0	-146933	100%	1952708-2099641
		Kpi3517 EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	0,167	>60	74,83	100%	2635718/35222
		Kpi3518 Incidenza oneri funzionamento/oneri correnti	0,166	≤27%	21,97%	100%	1952708/8890050
		Kpi3519 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità Entro 31/12/2016	0,166	Si	Si	100%	vedi all. B) alla delibera di Consiglio del 20/04/2017 di approvazione del bilancio dell'esercizio 2016, par. 2
3.5.2 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	100,0%	Kpi3522 Presentazione e realizzazione dei progetti al finanziamento del fondo perequativo al fine di incamerare risorse aggiuntive Nro progetti	-	≥2			Soppresso – Vedi delibera di Giunta n. 74 dell'11 luglio 2016
		Kpi3523 B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,2	≥ 65%	98,92%	100%	vedi Banca dati Unioncamere – Pareto
		Kpi3525 Monitoraggio e pubblicazione dei tempi medi di erogazione dei servizi nei termini	0,2	Si	Si	100%	Vedi <a href="http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/monitoraggio-tempi-procedimentali">http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/monitoraggio-tempi-procedimentali</a>
		Kpi3526 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse (Numero report)	0,2	≥ 2	2	100%	vedi delibere di Giunta n. 74 del 11/07/2016 e n. 108 del 17/10/2016
		Kpi3527 EC7 Capacità di generare proventi	0,2	≥70%*	22,98%	100%	7000563-3674369-1814244-136985)/(7000563-1018222)
		Kpi3528 EC9 Efficienza di struttura	0,2	≤50%	37,69%	100%	3350636/8890050

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	100,0%	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	100%	cfr.doc progr.AS
3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale	86%	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	86%	cfr.doc progr.AS
3.5.5 – Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area A	100,0%	Kpi3551 Livello conseguimento obiettivi area di competenza	0,5	$\geq 90\%$	Si	100%	Si vedano relazioni responsabili dei servizi e PO
		Kpi3552 Livello di realizzazione dei progetti di miglioramento di cui all'art 15 co.5 del CCNL 1/4/1999 approvati per l'anno di riferimento.	0,5	$\geq 90\%$	Si	100%	Vedi documentazione agli atti dell'ufficio personale det. S G. del marzo 2017
3.5.6 – Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area B	100,0%	Kpi3561 Livello conseguimento obiettivi area di competenza	0,5	$\geq 90\%$	Si	100%	Si vedano relazioni responsabili dei servizi e PO
		Kpi3562 Livello di realizzazione dei progetti di miglioramento di cui all'art 15 co.5 del CCNL 1/4/1999 approvati per l'anno 2015	0,5	$\geq 90\%$	Si	100%	Vedi documentazione agli atti dell'ufficio personale det. S G. del marzo 2017
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale	99,94%	Kpi3571 EC1 Margine di struttura finanziaria a breve	0,25	$\geq 200$	269,84%	100%	13578563/5032166
		Kpi3572 EC5.1 Margine di struttura primario	0,25	$\geq 130$	129,68%	99,75%	21339859/16455625
		Kpi3573 EC5.2 Margine di struttura secondario	0,25	$\geq 130$	148,89%	100%	21339859+3161446/16455625
		Kpi3574 EC3 Equilibrio economico della gestione corrente	0,25	$\geq 100$	126,99%	100%	8890050/7000563

### 3.4 Obiettivi individuali

#### 3.4.1 Valutazione della performance individuale

Come indicato dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato l'Ente ha ritenuto di assegnare obiettivi individuali esclusivamente al personale dirigente e ai titolari di posizione organizzativa o di incarico di alta professionalità. Per il rimanente personale i programmi di attività e i relativi obiettivi vengono assegnati a livello di unità organizzativa e la performance individuale rimanda ad una valutazione del contributo fornito nel raggiungimento di tali obiettivi e alle competenze dimostrate.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti di ruolo dell'Ente camerale, misurata e valutata secondo i criteri del sistema adottato è competenza della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

Per i titolari di posizioni organizzative (4) e incarichi di alta professionalità (1) e per il restante personale la valutazione avviene tramite determinazione del dirigente responsabile previo parere dell'OIV ove richiesto.

Per quanto attiene alla valutazione della performance individuale del direttore e del personale dell'Azienda speciale S.I.D.I. Eurosportello, la competenza è del consiglio di amministrazione dell'azienda stessa.

	OBIETTIVI RAGGIUNTI	OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	OBIETTIVI NON RAGGIUNTI
DIRIGENTI	32	1	0
PO / ALTA PROFESSIONALITÀ	25	0	0
UNITÀ ORGANIZZATIVE	51	0	0

(\*) Obiettivi operativi (in alcuni casi lo stesso obiettivo è stato assegnato a più dirigenti)

#### 3.4.2. Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti

Ai fini della valutazione della performance individuale, al personale dirigente è stata assegnata la responsabilità, singolarmente o congiuntamente, in ordine al conseguimento degli obiettivi operativi così come individuati nel Piano della performance 2016.

Le relazioni in allegato alla delibera di Giunta n.50 del 5/04/2017, la relazione sulla performance 2016 ed i risultati approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda speciale SIDI-Eurosportello (a cui si rimanda), mettono in evidenza il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale stabiliti per il 2016.

Il raggiungimento è stato attestato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (monocratico) prof. Emanuele Padovani nel verbale n. 2/2017 "Certificazione risultati dirigenti, uffici, alta professionalità e posizioni organizzative" (allegato alla delibera di Giunta n. 50 del 5/04/2017).



Dott.ssa Paola Morigi (Segretario Generale)

AS	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO	PESO	% RAGGIUNG.
AS1	OS.1.1 – INTERNAZIONALIZZAZIONE	1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	3	100,00%
	OS 1.3 – ACCESSO AL CREDITO	1.3.1 Sostegno al sistema dei Confidi e interventi in risposta alle esigenze di liquidità delle imprese	15	100,00%
	OS 1.4 – ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla creazione di nuove imprese e nuovi modelli di sviluppo	2	100,00%
		1.4.2 Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	5	100,00%
AS2	OS 2.1 – PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	3	100,00%
		2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	5	100,00%
	OS 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	5	100,00%
		2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione del territorio provinciale e iniziative promozionali proprie	9	100,00%
	OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	7	100,00%
		3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	13	100,00%
AS3	OS 3.1 – STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	13	100,00%
	OS 3.2 – RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI	3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	2	100,00%
	OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	5	100,00%
		3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	2	100,00%
	OS 3.4 – TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E CUSTOMER SATISFACTION	3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	4	100,00%
		3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	1	100,00%
	OS 3.5 – EFFICIENZA NELL'USO E NELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE	3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	5	100,00%
		3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	5	100,00%
3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza ai sensi dell'art. 15 co.5 CCNL 1/04/1999 (area economica e amministrativa)		4	100,00%	
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale		5	99,94%	
<b>MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)</b>			<b>1,0000</b>	<b>100,00%</b>

Dott.ssa Maria Cristina Venturelli (Vice segretario generale vicario)

AS	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO	PESO	% RAGGIUNG.
AS1	OS 1.4 – ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla creazione di nuove imprese e nuovi modelli di sviluppo	2	100,00%
		1.4.2 Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	2	100,00%
AS2	OS 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	5	100,00%
	OS 2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ	2.3.1 Sviluppo dei servizi di mediazione-arbitrato	10	100,00%
		2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	4	100,00%
		2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	4	100,00%
		2.3.4 Avvio attività per la costituzione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	4	100,00%
OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	11	100,00%	
AS3	OS 3.1 – STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	11	100,00%
	OS 3.2 – RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI	3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	8	100,00%
	OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	15	100,00%
		3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	5	100,00%
		3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	4	100,00%
	OS 3.4 – TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E CUSTOMER SATISFACTION	3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	2	100,00%
		3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	4	100,00%
		3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	2	100,00%
	OS 3.5 – EFFICIENZA NELL'USO E NELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE	3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	2	100,00%
		3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	1	100,00%
3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza ai sensi dell'art. 15 co.5 CCNL 1/04/1999 (area economica e amministrativa)		4	100,00%	
<b>MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)</b>			100	100,00%

Dott. Giovanni Casadei Monti (Direttore azienda speciale S.I.D.I. - Eurosportello)

Vedi documenti presso Eurosportello

### 3.4.3 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, entrambi concorrono 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, a tale sistema sono correlate le misure economiche riferite al risultato ed alla premialità.

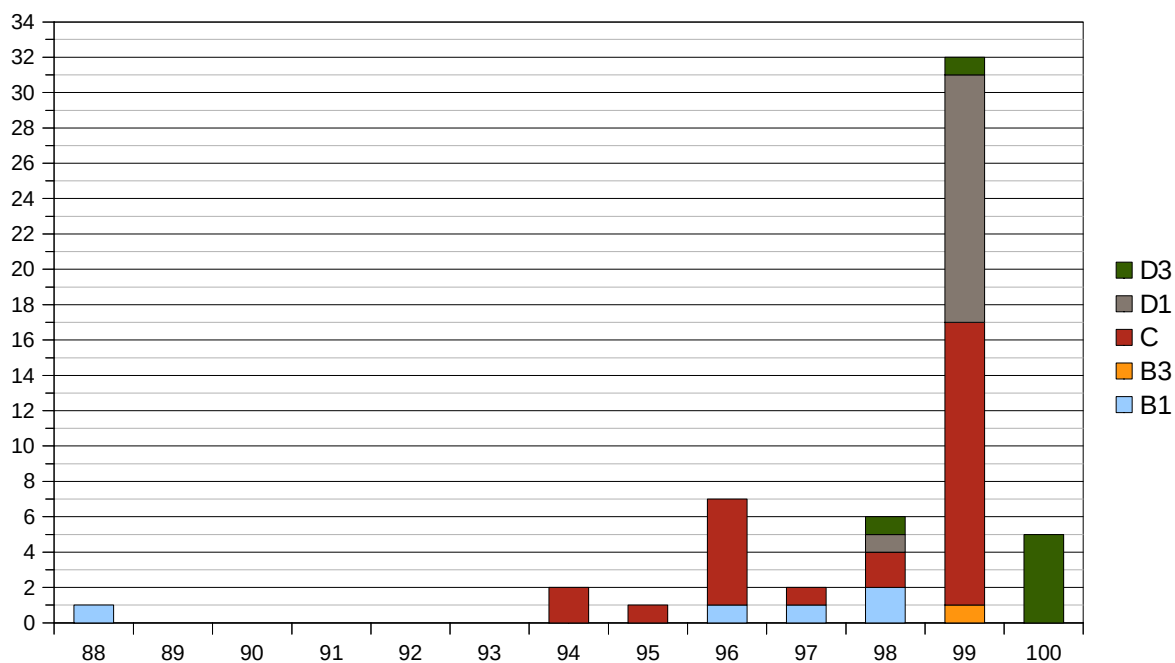
La valutazione sul conseguimento dei risultati si riferisce all'andamento di ciascuna unità operativa semplice rispetto agli obiettivi conferiti e misurati, sulla base degli indicatori di performance per ciascuno individuati e sulle relazioni di report, così da poter osservare il grado di raggiungimento 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 2016 del personale dirigente, come rilevato nella delibera di Giunta n. 50/2017, dei titolari di posizione organizzativa ed alta professionalità e del personale di categoria effettuata dai dirigenti, hanno permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio:

#### *Valutazione performance individuale 2016*

*Frequenze dei punteggi attribuiti (rispetto al massimo teorico, arrotondamento all'unità)*





## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### 4.1 Stato di salute dell'Ente

Tra i vari macro ambiti di misurazione della performance organizzativa si prende in considerazione lo stato di salute dell'Ente attraverso l'osservazione di alcuni indicatori.

#### 4.1.1 Indicatori di struttura

Si riportano di seguito alcuni indicatori di struttura, che mettono in evidenza la capitalizzazione dell'Ente e la capacità di sostenere nuovi investimenti, misurano, inoltre, la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti a breve termine con risorse disponibili. I valori indicano un andamento in linea con l'anno precedente.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC01	Margine di struttura finanziaria a breve termine	301,26%	251,42%	269,84%	315,88%	Attivo circolante Voci di Stato patrimoniale: B = "Attivo circolante" (Attivo)	Passività correnti Voci di Stato patrimoniale: D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento" (Passivo) E = "Fondi per rischi ed oneri" (Passivo) F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)
EC02.1	Indice di Liquidità (quick ratio)	261,27%	216,31%	234,32%	224,75%	Liquidità immediata + Liquidità differita Voci di Stato patrimoniale: (Attivo) B = "Attivo circolante" - e) Crediti di funzionamento	Passività correnti Voci di Stato patrimoniale: D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento" (Passivo) E = "Fondi per rischi ed oneri" (Passivo) F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)
EC03	Equilibrio economico della gestione corrente	109,97%	127,73%	126,99%	109,91%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC04	Incidenza dei costi strutturali	88,66%	99,68%	89,34%	86,50%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" - B.8 = Interventi economici compresi accantonamenti	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC05.1	Margine di struttura primario	140,79%	130,45%	129,68%	157,01%	Patrimonio netto Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)	Immobilizzazioni Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)
EC05.2	Margine di struttura secondario	140,88%	151,11%	151,95%	160,01%	Patrimonio netto + Passività a lungo termine Voci di Stato patrimoniale: (Passivo) = A: "Patrimonio netto" B: "Debiti di finanziamento"	Immobilizzazioni Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)
EC07	Capacità di generare Proventi	22,55%	23,18%	22,98%	38,27%	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo Voci di Conto economico: A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) A.2 = "Diritti di seg"	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti" al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.

#### 4.1.2 Indicatori di efficienza

Altri indicatori si riferiscono all'efficienza della struttura, intesa come incidenza dei costi per il funzionamento, l'Ente pone attenzione particolare nel rintracciare sempre ambiti di miglioramento nelle spese generali per il mantenimento della struttura.

### Proventi

Vengono monitorate anche le incidenze delle principali voci di entrata per verificarne l'andamento, la percentuale delle entrate derivanti da contributi e da proventi per la gestione di beni e servizi mostra la capacità dell'Ente di attrarre risorse per la realizzazione di progetti e per l'attività commerciale.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC12	Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	82,47%	89,49%	79,29%	n.d.	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"	Proventi totali: Voci di Conto economico: A = "Proventi correnti" + C.10 = "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria) + D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)
EC13.1	Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)	76,25%	69,24%	67,03%	n.d.	Voce di Conto Economico: A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC13.2	Scomposizione dei Proventi correnti (Diritti di segreteria)	17,29%	23,73%	25,92%	n.d.	Diritti di segreteria: Voce di Conto Economico: A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC13.3	Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate)	5,15%	5,75%	5,49%	n.d.	Contributi trasferimenti e altre entrate: Voce di Conto Economico: A.3 = "Contributi, trasferimenti e altre entrate" (Proventi correnti)	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC13.4	Scomposizione dei Proventi correnti (Proventi da gestione di beni e servizi)	1,31%	1,48%	1,82%	n.d.	Voce di Conto Economico: A.4 = "Proventi da gestione di beni e servizi" (Proventi correnti)	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC13.5	Scomposizione dei Proventi correnti (Variazioni delle rimanenze)	0,00%	-0,20%	-0,26%	n.d.	Voce di Conto Economico: A.5 = "Variazioni delle rimanenze" (Proventi correnti)	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"

### Oneri

Le incidenze delle voci di uscita mostrano una buona capacità dell'Ente di destinare risorse al sistema economico locale e mette in evidenza una incidenza delle spese di funzionamento tendente alla diminuzione in valore assoluto, nonostante gli aumenti delle tariffe e delle imposizioni di legge. Le incidenze percentuali risentono del calo consistente degli oneri correnti complessivi avvenuto a partire dall'anno 2015.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC14	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	97,26%	99,76%	90,48%	97,47%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"	Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti" + C.11 = "Oneri finanziari" (Gestione finanziaria) + D.13 = "Oneri straordinari" (Gestione straordinaria)
EC15.1	Scomposizione degli Oneri correnti (Personale)	30,79%	35,15%	36,82%	30,61%	Voce di Conto economico: quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" (al netto svalutazione crediti)
EC15.2	Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di funzionamento e Ammortamenti e accantonamenti)	46,61%	40,16%	47,99%	35,66%	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti Voci di Conto economico: B.7 = "Funzionamento" B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti"	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" (al netto svalutazione crediti)
EC15.4	Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici)	22,60%	24,69%	28,13%	25,09%	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici (rif. Processo D1.3- PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind.D1.3_04	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" (al netto svalutazione crediti)

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
						D1.3_01)	

### Equilibrio di gestione

Ulteriori indicatori rilevano, a conferma del buon andamento delle attività, l'equilibrio della gestione e gli interventi economici per impresa attiva che si matengono ad un buon livello.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC18	Interventi economici per impresa attiva	€ 95,75	€ 57,91	€ 62,86	€ 68,28	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind.D1.3_04 D1.3_01)	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)
EC25	Costi per promozione per impresa attiva	€ 99,27	€ 101,48	€ 93,80	n.d.	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" relativo alla F.I. D	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)

## 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

### 4.2.1 Funzioni istituzionali A e B

Vengono monitorati indicatori di processo sulle funzioni istituzionali A e B di supporto alla struttura camerale, l'andamento delle attività risulta in linea con la media osservata nel corso del 2015, non si rilevano situazioni critiche.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
A1.1_01	Grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio	91,10%	94,53%	100,00%	85,61%	Voce di Conto Economico: B.8 = Interventi economici al netto di eventuali importi iscritti a debito (rif. Processo A1.1-PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO - Ind. A1.1_01)	Valore previsto a budget (ultimo aggiornamento) per gli interventi economici nell'anno "n" (rif. Processo A1.1-PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO - Ind. A1.1_01)
A2.1_03	Numero medio di provvedimenti degli organi istituzionali	14,06	10,56	10,67	7,09	N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale dell'anno "n" (rif. Processo A2.1-GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI - Ind. A2.1_03)	N° totale sedute di Giunta e di Consiglio dell'anno "n" (rif. Processo A2.1-GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI - Ind. A2.1_03)
A3.1_02	Livello di qualificazione della banca dati Crm	n.d.	n.d.	27,37%	16,67	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm (Ciao Impresa) al 31.12 dell'anno "n" (rif. Processo A3.1-COMUNICAZIONE - Ind. A3.1_02)	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)
B3.1_02	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	77,37%	nd	74,24%	nd	Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_02)	Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_02)
B3.2_02	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	84,28%	82,43%	98,92%	82,66%	N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (*) * al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*) * al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) (rif. Proces-

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
						(rif. Processo B3.2-GE-STIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ - Ind. B3.2_02)	so B3.2-GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ - Ind. B3.2_01 B3.2_02)

#### 4.2.2 Funzioni istituzionali C e D

Vengono riportati anche gli indicatori relativi alle funzioni C e D che mettono in evidenza modalità soddisfacenti nell'erogazione dei principali servizi istituzionali di tenuta del Registro imprese e albi e ruoli e di intervento a sostegno dell'economia locale.

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche Registro Imprese	59,2	76,3	92,9	73,92	% pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	1
C1.1_07	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	5,6	3,5	1,9	3,44	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese* (*) il dato viene calcolato automaticamente dal sistema informativo Priamo (rif. Processo C1.1-TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), AL	1
C2.1_01	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	5,42	6,37	5,53	2,32	Sommatoria giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno "n"(rif. Rilevazione camerale - Misura 31)	N° istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" (rif. Processo C2.1-PROTESTI - Ind. C2.1_01)
C2.4_1	Tasso di evasione dei verbali di accertamento	76,49	43,74	17,69%	257,53	N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n" (rif. Processo C2.4-SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81 - Ind. C2.4_1)	N° di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (*) nell'anno "n" + Verbali «pendenti» al 01/01 dello stesso anno *Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della Camera d
C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	14,05	5,86	8,77	9,68	N° delle visite metrologiche (verifica prima, periodica, collaudo, rilegalizzazione e ispettive) effettuate dalla Camera di commercio (*) nell'anno "n" *Vanno conteggiati gli utenti presso cui si effettuano le visite e non gli strumenti e non vanno cons	N° utenti metrici al 31.12 anno "n" (rif. Processo C2.5-ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE - Ind. C2.5_01)
C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	0,5	0,68	0,71	0,45	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n" (rif. Processo C2.6-FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA - Ind. C2.6_02 C2.6_04 C2.6_05)	N° di imprese attive al 31/12
D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	100	100	115,92	n.d.	Risorse consuntivate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" (rif. Pro-	Risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE

COD	INDICE	VALORE 2014	VALORE 2015	VALORE 2016	CLUSTER 2015	NUMERATORE	DENOMINATORE
						cesso D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind. D1.3_04 D1.3_03)	TERRITORIO E IMPRESE - Ind. D1.3_03)
D1.3_04	Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	17,93	9,68	20,67	19,65	Risorse consuntivate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind. D1.3_04 D1.3_03)	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind.D1.3_04 D1.3_01)
D1.3_05	Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale (ogni 1000 imprese)	776,05	1059,42	397,50	840,35	N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind. D1.3_05)	N° di imprese attive al 31/12

### 4.3 Risparmi sui costi di funzionamento

#### 4.3.1 Piani di razionalizzazione, riorganizzazione e risparmio

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 e nel rispetto dei vincoli normativi.

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 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.

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 2015 e 2016, analizzando i conti e le tipologie di spesa.

## Piani di razionalizzazione, riorganizzazione e risparmio sugli oneri di funzionamento

	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Differenza 2016- 2015	Obiettivo di risparmio 2016	Note
325 - FUNZIONAMENTO					
3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI					
325000 - Oneri Telefonici	18.270,51	16.509,24	1.761,27	2.000,0	
325002 - Spese consumo acqua ed energia elettrica	65.277,32				
325006 - Oneri Riscaldamento e Condizionamento	22.443,40				
325010 - Oneri Pulizie Locali					
325013 - Oneri per Servizi di Vigilanza					
325020 - Oneri per Manutenzione Ordinaria	68.915,69	67.994,51	921,18	2.000,0	
325023 - Oneri per Manutenzione Ordinaria Immobili					
325025 - Oneri gestione MUD					
325030 - Oneri per assicurazioni - 325030 (RA)					
325040 - Oneri Consulenti ed Esperti - 325040 (RA)					
325043 - Oneri Legali - 325043 (RA)					
325050 - Spese Automazione Servizi					
325051 - Oneri di Rappresentanza					
325052 - Oneri per funzioni camerali gestite da terzi					
325053 - Oneri postali e di Recapito	23.291,07	21.469,80	1.821,27	2.000,0	
325056 - Oneri per la Riscossione di Entrate					
325059 - Oneri per mezzi di Trasporto					
325060 - Oneri per Stampa Pubblicazioni					
325066 - Oneri per facchinaggio					
325067 - Compenso lavoro interinale					
325068 - Oneri vari di funzionamento					
325071 - Costi gestione sale riunioni					
325075 - Spese di pubblicità su quotidiani e periodici					
325076 - Spese pubblicità su emittenti radio e TV					
325077 - Altre spese pubblicità attività istituzionale					
325078 - Spese per la formazione del personale	10.122,10	7.775,00	2.247,10	500,0	
325079 - Buoni pasto )					
325080 - Rimborso spese per missioni	5.278,41	5.906,01	-627,60	500,0	(1)
325081 - Altre spese per servizi	141.697,79				
3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE )					
327000 - Oneri per Acquisto Libri e Quotidiani					
327003 - Abbonamento Riviste e Quotidiani	9.354,29	8.449,14	905,15	500,0	
327006 - Oneri per Acquisto Cancelleria	3.271,34	1.518,80	1.752,54	400,00	
327007 - Costo acquisto carnet TIR/ATA					
327009 - Materiale di Consumo	883,28	1.010,77	-127,49	100,0	(1)
327012 - Oneri per Modulistica					
3290 - ORGANI ISTITUZIONALI					
TOTALE ECONOMIE PREVISTE PER ANNO	139.286,69	130.633,27	8.653,42	6.500,0	

(1) Maggiori spese per assicurare il buon funzionamento della struttura camerale

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.

L'obiettivo di risparmio che si era definito sul 2016 è stato ottenuto, in alcuni casi anche oltre il target definito.

Nelle poche voci in cui vi sono stati aumenti rispetto al 2015, peraltro contenuti, era stato molto basso il costo 2015 e la diminuzione ulteriore avrebbe comportato una non adeguata continuità ed operatività degli uffici e dei servizi, si è trattato principalmente di spese necessarie per le trasferte del personale, comunque sempre molto contenute.

Le voci, nelle quali si è superato il target definito, sono state considerate in diminuzione, sulla base di quanto indicato dal Collegio dei revisori dei Conti sulla rendicontazione del piano relativo agli anni precedenti.

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

*Misure attuate per conseguire ulteriori economie rispetto alle previsioni dei dl 112/2008 e dl 78/2010*

AMBITO	MISURE
<b>Organi collegiali e commissioni</b>	è stato previsto di concentrare gli argomenti oggetto di decisione da parte degli organi collegiali per poter diminuire il numero delle riunioni da effettuare
<b>Pubblicità</b>	si è lavorato per concentrare in pochissime note le informazioni da pubblicare sia su elenco telefonico sia su avvisi nei quotidiani
<b>Missioni</b>	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
<b>Formazione</b>	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
<b>Oneri di manutenzione</b>	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

*Misure attuate per conseguire economie sulle spese di funzionamento*

AMBITO	MISURE
<b>Telefonia fissa, trasmissione dati e telefonia mobile</b>	Gestione della convenzione Intercent-er della Regione Emilia Romagna "Servizi convergenti ed integrati di trasmissione dati e voce su reti fisse e mobili" a cui si è aderito nel 2014. L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente.
<b>Spese per riscaldamento, acqua ed energia elettrica</b>	Le adesioni alle convenzioni con prezzi migliori effettuate nel 2016, in particolare alla convenzione Intercent-er "Energia elettrica 9" ed alla convenzione Consip "Gas naturale 8", la gestione del nuovo impianto di condizionamento/riscaldamento seppure ancora in fase di taratura, nonché l'oculata gestione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti, hanno portato all'ottenimento di economie nella spesa. Inoltre, per quanto riguarda i consumi di acqua, un comportamento sempre più attento dei dipendenti e l'attività di sensibilizzazione da parte dell'ufficio che segue il mantenimento della certificazione "Emas", hanno portato ad ulteriori economie.
<b>Oneri di manutenzione</b>	Le azioni poste in essere riguardano il monitoraggio continuo da parte dell'Ufficio Provveditorato sull'andamento di attività degli impianti e dei piccoli lavori di manutenzione ordinaria necessari al mantenimento della struttura in buono stato di conservazione e da parte dell'Ufficio Informatico per quanto riguarda il buon funzionamento degli 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.
<b>Oneri legali</b>	In tale ambito i risparmi si ottengono in quanto, nel caso vi siano incarichi per difese in giudizio, l'ufficio legale regionale, è tenuto ad applicare ordinariamente tariffe contenute. Nel corso del 2016 è stato necessario prevedere spese, comunque non rilevanti, per affidamento di incarichi per difesa in giudizio.

AMBITO	MISURE
<b>Spese per automazione dei servizi</b>	Sono state razionalizzate le spese per i canoni relativi ai servizi informatici, tenendo monitorate le spese e confrontandosi frequentemente con i referenti informatici al fine di eliminare eventuali anomalie e migliorare le prestazioni.
<b>Oneri di facchinaggio</b>	Si possono prevedere riduzioni di costi gestendo in maniera ottimale gli spostamenti di attrezzatura, mobili 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.
<b>Altre spese per servizi</b>	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.
<b>Acquisti di libri, quotidiani, di abbonamenti a giornali e riviste</b>	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. Gli abbonamenti, ormai quasi tutti telematici, sono necessari per assicurare un adeguato aggiornamento normativo, considerati anche la produzione legislativa ed i cambiamenti molto frequenti.
<b>Acquisti di cancelleria</b>	Gli acquisti vengono effettuati ricorrendo al MePA Consip ed alle centrali di committenza Consip ed Intercent-er. Il confronto viene effettuato anche attraverso 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 nel MePA Consip, consentendo quindi di raggiungere le economie di scala in questo ambito.
<b>Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche ambientali FSC</b>	Per l'acquisto di questo tipo di articolo si è fatto riferimento nel 2016 alla Convenzione Intercent-er "Carta in risme 4 lotto 2" in quanto conforme ai CAM (Criteri Ambientali Minimi) contenuti nel Piano d'Azione Nazionale sul Green Public Procurement PANGPP. Inoltre tale convenzione prevede la consegna al piano in un unico punto, con risparmio anche delle spese di facchinaggio in confronto ad altre offerte che prevedono la consegna al piano strada.
<b>Acquisto di modulistica varia con logo camerale</b>	Nel 2016 non sono stati effettuati acquisti in quanto le scorte sono state sufficienti a garantire il servizio.
<b>Acquisto di toner per stampanti</b>	Nel corso del 2016, si è continuato ad operare con l'acquisto di cartucce toner rigenerate per stampanti tramite la piattaforma Mepa Consip con un ottimo rapporto qualità/prezzo unito ad un buon servizio offerto da parte del fornitore. L'acquisto di cartucce toner viene effettuato un paio di volte all'anno sulle reali necessità dell'Ente camerale in modo da garantire un numero minimo necessario di materiale in giacenza. Nell'eventualità tuttavia che si dovesse provvedere alla stampa di maggiori copie, i dipendenti possono già orientare i grandi flussi di stampe sulle fotocopiatrici, sulle quali esiste un contratto per un numero elevato di fotocopie, per le quali il costo dei toner è compreso nel canone di noleggio garantendo un costo copia molto vantaggioso.
<b>Acquisti di beni e servizi vari</b>	Nel definire i contratti per acquisto di beni e servizi di varia tipologia, si opera chiedendo 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.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

### 5.1 Il bilancio di genere

Il D.Lgs. n. 150/09 prevede di inserire tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8 co.1 lett. h) e prevede altresì che, a consuntivo, la Relazione sulla performance espliciti, con riferimento all'anno precedente, il bilancio di genere realizzato (art.10 co. 1 lett. b).

Nel Piano della performance 2016, la Camera di commercio di Ravenna non ha individuato specifici obiettivi relativi a politiche di genere, ritenendo piuttosto di integrare il principio delle pari opportunità nel modus operandi dell'organizzazione indipendentemente dall'ambito di intervento.



Per quanto riguarda la dimensione interna, l'Ente considera il tema delle pari opportunità un elemento di fondamentale importanza per lo sviluppo delle risorse umane e del benessere organizzativo dedicando una particolare attenzione alla gestione del personale in un'ottica di genere.

Per quanto concerne la dimensione esterna, è proseguito l'impegno per la tutela e lo sviluppo del ruolo delle donne nel mondo del lavoro e dell'impresa soprattutto attraverso il supporto alle numerose attività del Comitato per l'imprenditoria femminile di Ravenna costituito presso L'Ente camerale.

Il Comitato, composto da imprenditrici designate dalle associazioni delle categorie economiche, si propone quale soggetto attivo dello sviluppo locale con l'obiettivo prioritario di promuovere e sostenere la nascita ed il consolidamento delle imprese femminili.

In questo capitolo vengono esaminati alcuni aspetti rilevanti per descrivere l'ambiente sociale ed economico nel quale opera la Camera di commercio e le caratteristiche interne della sua organizzazione in una prospettiva tendente a rimarcare le differenze di genere.

### 5.1.1 Il contesto esterno

#### *Il sistema imprenditoriale*

Si definisce "Impresa femminile", l'impresa nella quale la percentuale di partecipazione femminile è superiore al 50%. Il grado di partecipazione femminile è desunto sulla base della natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e dalla percentuale di donne presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa<sup>1</sup>.

Al 31 dicembre 2016, in provincia di Ravenna, le imprese femminili registrate alla Camera di commercio sono 8.170 e costituiscono il 20,6% del totale delle imprese registrate.

I settori a maggiore partecipazione femminile sono quello dei servizi alla persona dove rappresentano il 43,0% del totale e quello dell'alloggio e ristorazione, dove raggiungono il 32,6%. All'opposto la quota femminile è minima nei settori del trasporto e delle costruzioni.

Nel complesso la percentuale di imprese femminili della nostra provincia è leggermente superiore a quella della regione Emilia-Romagna (20,4%) e inferiore a quella media nazionale (21,8%).

Rispetto al 2015 le imprese femminili a Ravenna sono diminuite di 79 unità pari allo 0,2%. In termini assoluti le perdite più rilevanti sono state registrate nel settore del commercio, -50 unità, e a seguire nell'agricoltura -29, e nell'alloggio e ristorazione -29.

All'opposto si è registrata una crescita nei servizi alle imprese e professionali (+35) e nei servizi alla persona (+9).

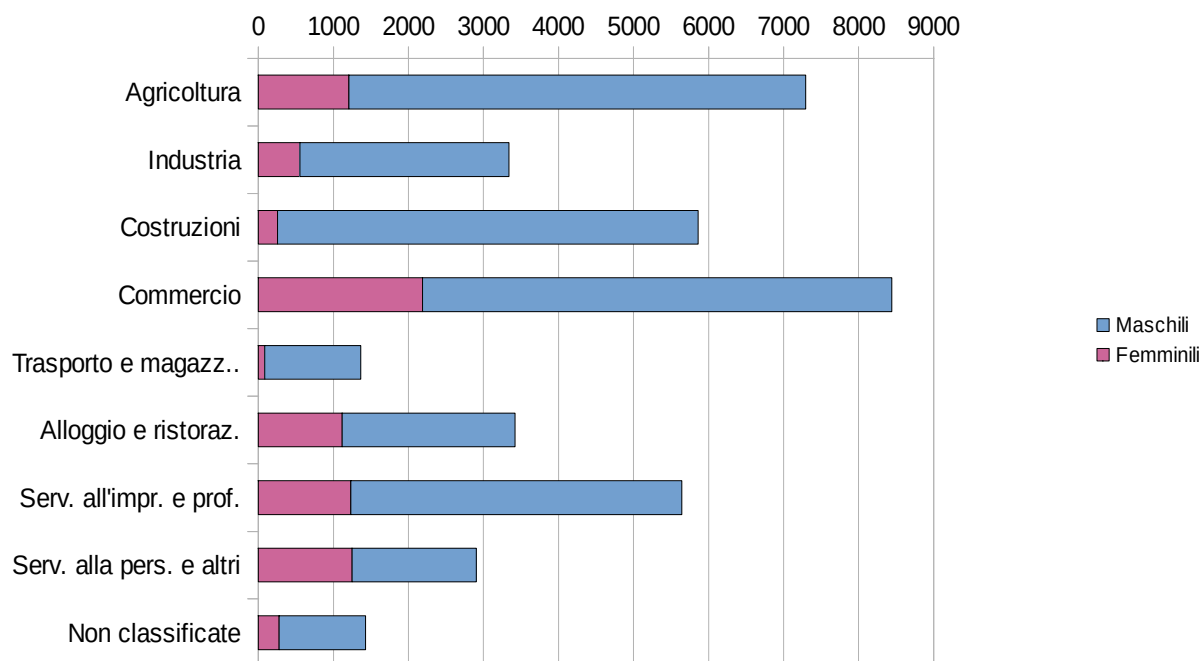
#### *Imprese femminili iscritte al Registro delle imprese al 31.12.2016*

	RAVENNA				Peso in % nei settori		
	31.12. 2016	31.12. 2015	Saldo	Var%	Ravenna	Emilia-Rom.	Italia
Agricoltura e pesca	1.208	1.237	-29	-2,3	16,6	22,0	28,7
Industria	556	555	1	0,2	16,7	16,2	16,5
Costruzioni	255	268	-13	-4,9	4,4	4,8	6,2

<sup>1</sup> Si ha una rilevanza della componente femminile nei seguenti casi: 1) le imprese individuali in cui il titolare è una donna; 2) le società di persone o le società cooperative in cui la maggioranza dei soci è costituita da donne o la maggioranza delle quote di capitale è detenuta da donne; 3) le società di capitali in cui la maggioranza dei componenti dell'organo di amministrazione è costituita da donne o la maggioranza delle quote di capitale è detenuta da donne; 4) i consorzi composti dal 51% o più da imprese femminili come sopra definite

Commercio e riparaz. veicoli	2.190	2.240	-50	-2,2	25,9	24,2	23,7
Trasporto e magazzini	85	87	-2	-2,3	6,2	7,3	10,0
Alloggio e ristorazione	1.116	1.145	-29	-2,5	32,6	30,8	29,3
Servizi alle imprese finanz. e prof.	1.234	1.199	35	2,9	21,9	21,2	20,9
Servizi alla persona e altri	1.249	1.240	9	0,7	43,0	43,5	42,3
Non classificate	277	278	-1	-0,4	19,4	19,2	20,7
<b>Totale</b>	<b>8.170</b>	<b>8.249</b>	<b>-79</b>	<b>-1,0</b>	<b>20,6</b>	<b>20,4</b>	<b>21,8</b>

*Imprese femminili per settore*



*Il mercato del lavoro*

Nel 2016 la popolazione con più di 15 anni residente in provincia di Ravenna è risultata pari a 338.032 mila unità, di cui 175.357 mila donne vale a dire il 51,9%. Pertanto, rispetto al 2015, la popolazione in età lavorativa rimane sostanzialmente stabile, con una leggera diminuzione della componente femminile compensata da un saldo migratorio positivo che coinvolge prevalentemente uomini in età adulta.

Le forze di lavoro ammontano a 184.118 mila unità con un aumento di 1853 unità (+1,0%) sul 2015 riconducibile sia agli occupati, che crescono di 1.376 unità che alle persone disoccupate, che crescono di 477.

L'offerta di lavoro femminile ha contribuito in maniera determinante a tale andamento con una crescita della popolazione attiva molto ampia, 2.281 (+2,7%) interamente determinata da un incremento dell'occupazione, +3.117 (4,3%), considerando che, all'opposto, il numero di donne in cerca di lavoro è diminuito di 836 unità (-8,07%).

Il tasso di disoccupazione femminile si è, quindi, avvicinato a quello maschile pur rimanendo ancora superiore di 4 punti percentuali, risultando rispettivamente dell'11,2% e del 7,2%.

*Forze di lavoro in provincia di Ravenna*

		2015 (x 1000)	2016 (x 1000)	Saldo (x 1000)	Variaz. (%)

Occupati in complesso	Totale	166,120	167,496	1,376	0,83
	Femmine	72,857	75,974	3,117	4,28
Persone in cerca di lavoro	Totale	16,145	16,622	0,477	2,95
	Femmine	10,376	9,539	-0,837	-8,07
Forze di lavoro in complesso	Totale	182,265	184,118	1,853	1,02
	Femmine	83,233	85,514	2,281	2,74
Non forze di lavoro 15-64 anni	Totale	65,229	64,320	-0,909	-1,39
	Femmine	39,517	37,163	-2,354	-5,96
Popolazione di 15 anni e oltre	Totale	338,032	338,060	0,028	0,01
	Femmine	175,555	175,357	-0,198	-0,11

In generale la condizione del mercato del lavoro femminile in Italia è nettamente al di sotto degli standard europei. Dopo aver mancato gli obiettivi della Strategia di Lisbona (occupazione femminile al 60%), il nostro paese non sembra in linea neanche con quelli definiti dalla Strategia Europa 2020 (75% per l'occupazione di uomini e donne) e registra un tasso di occupazione femminile pari al 48,1%, valore tra i più bassi nell'area UE.

Nel nostro territorio gli indicatori del mercato del lavoro sono comunque migliori di quelli rilevati a livello nazionale, mostrando tassi di disoccupazione, sia maschili che femminili, minori e tassi di attività e occupazione più elevati.

#### *Tasso di attività e di disoccupazione*

		Maschi %	Femmine %	Totale %
RAVENNA	Tasso di attività 15-64 anni	77,5	69,4	73,4
	Tasso di occupazione 15-64 anni	71,9	61,5	66,7
	Tasso di disoccupazione	7,2	11,2	9,0
ITALIA	Tasso di attività 15-64 anni	74,8	55,2	64,9
	Tasso di occupazione 15-64 anni	66,5	48,1	57,2
	Tasso di disoccupazione	10,9	12,8	11,7

### **Contesto interno**

#### **Contesto interno**

##### *L'organizzazione e le politiche di genere*

La scomposizione per genere, permette di osservare che 46 dei 66 dipendenti della Camera di commercio di Ravenna è rappresentato da lavoratrici. In termini relativi le donne costituiscono il 69,7% del totale dei dipendenti.

Di queste, il 41,3% risulta in possesso di titoli di studio universitari, a fronte del 40,0% dei lavoratori maschi, mentre il 32,61% occupa posizioni di lavoro di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (inquadramento uguale o superiore a D1) a fronte del 35,0% dei lavoratori maschi.

Sotto quest'ultimo profilo è da segnalare inoltre che 6 posizioni su 7 di inquadramento in categoria D3 sono occupate da donne (l'85,7%) come pure le due posizioni dirigenziali, plurime solo fino al 30 dicembre 2016. L'età media (in anni compiuti nel 2016), piuttosto elevata nel complesso (oltre 51 anni), è sostanzialmente equivalente tra donne e uomini, essendo nell'ordine pari a 51,09 e 51,80 anni.

L'unico dipendente attualmente sotto i 40 anni è una donna.

*Caratteristiche del personale per genere*

	FEMMINE		MASCHI		TOTALE		
	n.	quota	n.	quota	n.	quota	% fem.
ISTRUZIONE							
Licenza di scuola media inferiore o avviamento profess.	7	15,2%	3	15,0%	10	15,15%	70,0%
Diploma di scuola secondaria superiore	20	43,5%	9	45,0%	29	43,94%	68,97%
Diploma di laurea	19	41,3%	8	40,0%	27	40,91%	70,37%
ETÀ							
[20-29]	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
[30-39]	1	2,17%	0	0,0%	1	1,51%	100,0%
[40-49]	19	41,30%	8	40,0%	27	40,91%	70,37%
[50-59]	19	41,30%	9	45,0%	28	42,42%	67,86%
[60+]	7	15,22%	3	15,0%	10	15,15%	70,0%
Età media	51,09		51,80		51,30	-	
INQUADRAMENTO							
B1	2	4,35%	3	15,0%	5	7,58%	40,0%
B3	0	0,0%	1	5,00%	1	1,51%	0,0%
C	28	60,87%	9	45,0%	37	56,06%	75,68%
D1	9	19,57%	6	30,0%	15	22,73%	60,0%
D3	6	13,04%	1	5,00%	7	10,61%	85,7%
Dirigenza	1	2,17%	0	0,0%	1	1,51%	100,0%
TOTALE	46	100,0%	20	100,0%	66	100,0%	69,70%

Le dipendenti dell'ente rappresentano dunque la maggioranza delle risorse umane ed una componente coinvolta in segmenti importanti dell'organizzazione; tale componente di genere ha indotto l'amministrazione a promuovere, all'interno delle periodiche indagini sul benessere organizzativo, una più attenta estensione della flessibilità oraria e dei rapporti di lavoro a tempo parziale, quali utili misure per armonizzare le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'Ente ha confermato l'attenzione alle politiche di perseguimento delle pari opportunità, coadiuvato dall'azione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG) confermando il riferimento alla figura del Consigliere di fiducia, finalizzata a migliorare gli aspetti legati ad eventuali disagi organizzativi, ivi compreso quello legato al reinserimento lavorativo dopo assenze prolungate.

*Gli organi istituzionali*

Per quanto concerne, il sistema camerale, la Riforma dell'ordinamento di cui al D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23, ha ridisegnato l'assetto istituzionale e definito competenze e modalità organizzative delle Camere di commercio e del sistema camerale nel suo insieme.

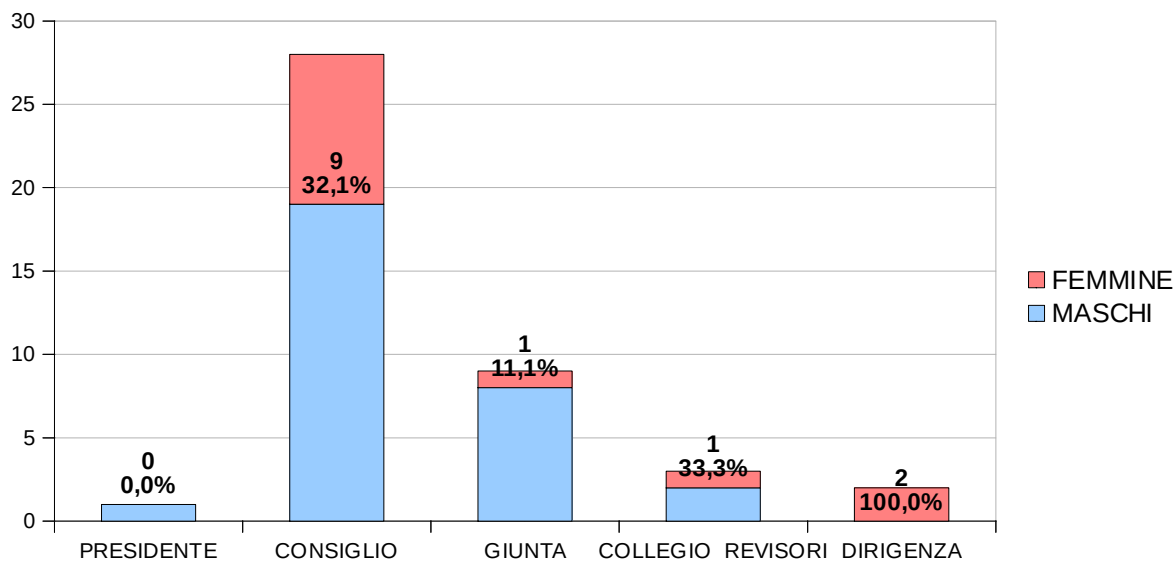
Sul tema delle pari opportunità, il decreto ha precisato che gli statuti camerali devono stabilire criteri per assicurare condizioni di pari opportunità tra uomo e donna e per promuovere la presenza di entrambi i sessi negli organi collegiali delle Camere di commercio, nonché degli enti e aziende da esse dipendenti.

Nello specifico della nomina dei componenti del Consiglio è intervenuto il decreto attuativo 156/2011, rendendo necessaria una modifica degli statuti finalizzata ad assicurare una ripartizione per genere più equilibrata.

Con delibera di Consiglio n.66 del 1 dicembre 2012 lo statuto della Camera di commercio è stato pertanto modificato per recepire le nuove disposizioni.

Alla luce di tali innovazioni le procedure di rinnovo degli organi della Camera di commercio espletate nel corso 2013 hanno portato alla seguente composizione per genere degli organi istituzionali

### Composizione degli organi per genere



Rispetto al precedente mandato la presenza femminile è aumentata sia nel Consiglio che nella Giunta portandosi da 1 a 9 donne nel Consiglio, da nessuna a 1 donna in Giunta.

Nel prossimo futuro la Camera intende operare per garantire una maggior presenza femminile negli organi di governo delle società e degli enti partecipati.

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione, e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

E' compito della pubblica amministrazione favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.

## 5.2 Il benessere organizzativo

Le Amministrazioni, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona e del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo da rilevarsi ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 i cui risultati possono presentare validi strumenti conoscitivi per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

### 5.2.1 L'indagine sul benessere organizzativo

#### *L'indagine*

La Camera di Commercio di Ravenna, nel corso del mese di ottobre 2015 ha avviato un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione ai sensi delle indicazioni contenute nell'articolo 14 co. 5 del D. Lgs. n. 150/2009.

Nella progettazione dell'indagine è stato utilizzato il modello proposto dall'ANAC (ex CIVIT) ampliato per includere un'ulteriore sezione, allo scopo di analizzare il tema della conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro, proseguendo l'azione di indagine già suggerita dalla Consigliera di parità e dal Comitato unico di garanzia dell'Ente.

La somministrazione del questionario, compilabile on-line in forma rigorosamente anonima, è avvenuta tramite la rete intranet, ottenendo la seguente restituzione dei dati:

- partecipazione: 61 risposte ( 91,04% del personale in servizio); (rapporto 61/67)

Dagli item compilati, è possibile ricavare i seguenti dati:

- genere: 38 donne (70,4%) e 16 uomini (29,6%); (rapporti: 38/54; 16/54)
- tipologia di contratto: 53 dipendenti a tempo indeterminato (94,6%) e 3 a tempo determinato (0,5%); (rapporti 53/56; 3/56)
- rapporti flessibili: 41 dipendenti a tempo pieno (77,35%) e 12 a tempo parziale (22,64%); (rapporti 41/53; 12/53)
- età anagrafica: 32 (41-50), 18 (51-60), 2 (31-40), 1 (18-30);
- anzianità di servizio: 21 (anzianità 11-20), 18 (>20), 10 (5-10), 4 (<5).

L'indagine ha cercato di rilevare atteggiamenti e opinioni individuali attraverso una serie nutrita di affermazioni per ciascun aspetto connesso al proprio lavoro o all'ambiente lavorativo ritenuto rilevante nell'influenzare lo stato di benessere psicofisico del lavoratore. Il compilatore ha potuto optare tra 5 gradi di condivisione nei confronti di ogni affermazione proposta ("Sei d'accordo con la seguente affermazione ...." 1= per nulla ... 5 = completamente).

L'indagine è stata articolata nelle seguenti sezioni:

1. il benessere organizzativo inteso come stato di salute dell'organizzazione in riferimento alla qualità della vita e al grado di benessere psico-fisico e sociale dei lavoratori;
2. il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. la valutazione del superiore gerarchico intesa come rilevazione della percezione del dipendente della qualità delle funzioni direttive del proprio superiore gerarchico;
4. la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

#### *I risultati in sintesi*

Le principali criticità sono state riscontrate nelle seguenti sezioni e per gli aspetti indicati:

*sezione C aspetti relativi all'equità:* non si ritiene equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto;

*sezione D aspetti relativi alla carriera e sviluppo professionale:* non si ritiene che la possibilità di fare carriera sia legata al merito e non risulta chiaro il percorso di sviluppo professionale;

*sezione G aspetti relativi al contesto del mio lavoro:* non si ritiene adeguata la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione

*sezione I aspetti relativi all'immagine dell'amministrazione:* non viene evidenziato quanto l'Ente sia considerato importante dall'utenza e dalla collettività;



*sezione N aspetti relativi al funzionamento del sistema di valutazione:* non si rileva una stretta correlazione tra valutazione e supporto per migliorare la propria performance.

nella *sezione* che ha indagato la *conciliazione tra tempi di vita ed i tempi di lavoro* sono emerse ancora alcune difficoltà nella conciliazione dei tempi di cura quotidiana dei figli minori e dei familiari non autosufficienti, con i tempi del proprio lavoro.

Al termine dell'elaborazione si è proceduto alla restituzione dei dati dell'indagine ai dipendenti, sia attraverso la pubblicazione dei relativi *report* sulla rete intranet che, brevemente commentati, nel corso di una riunione tra dirigenza e personale.

### 5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile

L'attuale Comitato è stato rinnovato con delibera di Giunta n. 178 del 28/11/2013 e delibera di Consiglio n. 47 del 16/12/2013. Il Comitato si è insediato il 16/12/2013 e nella seduta del 14/01/2014 sono state completate le operazioni relative all'elezione della Presidente e delle Vice-Presidenti.

Il ruolo del Comitato è quello di sviluppare iniziative e avanzare proposte alla Giunta camerale su ogni questione che possa avere attinenza con la condizione femminile nell'ambito delle attività economiche al fine di programmare e promuovere politiche rivolte al conseguimento di pari opportunità, ponendosi come obiettivo lo sviluppo e la valorizzazione della componente femminile imprenditoriale.

Nel corso degli anni il Comitato si è impegnato in numerosi progetti ed iniziative, finalizzati all'analisi e all'informazione sulle opportunità imprenditoriali e finanziarie per le imprenditrici/aspiranti imprenditrici, all'attività di formazione specifica, allo scambio di esperienze e *best practices*, alla promozione della cultura di impresa femminile, nonché sensibilizzazione sui problemi della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al fine di provare a migliorare la condizione delle donne che fanno impresa, di facilitare il percorso delle aspiranti imprenditrici e più in generale qualificare il lavoro femminile.

Questi anni di lavoro, inoltre, hanno permesso al Comitato di conoscere il territorio, comprendere le diverse realtà e i differenti problemi dei settori economici, progettare e realizzare manifestazioni e iniziative in collaborazione con gli enti istituzionali, con i quali ha avviato un intenso scambio di relazioni.

Per sostenere e ampliare il ruolo sempre maggiore svolto dal dinamismo femminile nel sistema economico nazionale e recuperare il gap italiano di partecipazione femminile al mondo del lavoro rispetto alla media Ocse, l'Unioncamere e il Ministero dello sviluppo economico hanno sottoscritto un protocollo d'intesa, che è stato rinnovato nel 2013, con l'adesione del Dipartimento per le pari opportunità e l'inclusione delle indicazioni che arrivano dalla Commissione europea in materia di politica industriale. Tra queste, la necessità di offrire migliori opportunità alle donne italiane, che rappresentano il 52% della popolazione, ma appena un terzo degli imprenditori.

L'intesa ridefinisce anche la "mission" dei Comitati per la promozione dell'Imprenditoria Femminile (Cif), presenti presso tutte le Camere di commercio. Tale rinnovazione ha l'obiettivo dunque di rafforzare l'impegno preso nel 1999, e riaggiornato nel 2003, grazie al quale, nel corso degli anni, è stata costituita la rete dei 100 Comitati del sistema camerale, con circa un migliaio di donne presenti ed una intensa attività di diffusione, sostegno e promozione del fare impresa da parte dell'universo femminile: una esperienza unica in Europa e sulla quale Unioncamere intende continuare ad investire e valorizzare opportunamente.

Le numerose attività che hanno visto il coinvolgimento del Comitato di Ravenna nel corso del 2016 sono state presentate alla Giunta (delibera n.114 del 21/11/2016) e al Consiglio (delibera n. 20 del 05/12/2016) dell'ente camerale.



## 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della Relazione sulla performance è iniziato in gennaio 2017, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve completare entro il 30 giugno 2017.

#### 6.1.1 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 dei mesi di marzo e aprile;
- sono state riesaminate le linee guida e delibere CIVIT del 2013 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 dei mesi di febbraio, marzo, 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 ad 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 20 aprile 2017.

#### 6.1.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

Tutti gli uffici camerali 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 alla stesura delle rendicontazioni 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.

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo 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, con particolare riferimento al confronto e alla condivisione degli stessi con gli organi di indirizzo dell'Ente camerale;
- potenziamento del sistema di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, misure, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione, con particolare riferimento alla valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa (indicatori di *outcome*);
- 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, sono già presenti per gli enti camerali all'interno di documenti previsti dal D.P.R. 254/2005, con particolare riferimento alla Relazione previsionale e programmatica, alla Relazione sui risultati 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.



## Allegati

*ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ' E AL BILANCIO DI GENERE*

*ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI*

*ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI*

*ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI*

*ALLEGATO 5 – INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION*

## **ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE**

Nella Relazione previsionale e programmatica - Piano della performance 2016, la Camera di commercio di Ravenna non ha individuato specifici obiettivi relativi a politiche di genere, ritenendo piuttosto di integrare il principio delle pari opportunità nel modus operandi dell'organizzazione indipendentemente dall'ambito di intervento.

Una sintetica analisi del contesto interno ed esterno all'Ente camerale in una prospettiva di genere è stata fornita nel capitolo 5 delle presente Relazione.

Le numerose attività che hanno visto il coinvolgimento della Camera di commercio attraverso il Comitato di Ravenna sono state presentate Le numerose attività che hanno visto il coinvolgimento del Comitato di Ravenna nel corso del 2016 sono state presentate alla Giunta (delibera n.114 del 21/11/2016) e al Consiglio (delibera n. 20 del 05/12/2016) dell'ente camerale.

## ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI

### Area strategica 1 – Competitività delle imprese

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. [0% - 100%]
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
OS 1.1 – Internazionalizzazione	0,25	Kpi1101 Quota provinciale sull'export nazionale	0,5	Crescita	No	0,0%	S.I.D.I. Eurosportello e Area C	S.I.D.I. Eurosportello e Area C	712.040	661.366	50,0%
		Kpi1102 Movimentazione in uscita dal porto di Ravenna	0,5	Crescita	Si	100,0%					
OS 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico	0,25	Kpi1201 Quota di imprese che dichiarano di aver introdotto innovazioni negli ultimi 3 anni	0,333	Crescita	--(1)	--(1)	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	0	0	100,0%
		Kpi1202 Quota di assunzioni per indirizzo di studio ICT, biologia e biotecnologia	0,333	Crescita	Si	0,0%					
		Kpi1203 Quota imprese settore High tech	0,333	Crescita	Si	0,0%					
OS 1.3 – Accesso al credito	0,25	Kpi1301 Variazione operatività dei Confidi nella provincia	0,5	Crescita	No	100,0%	Area C	Area C	700.000	662.222	0,0%
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (vivi)	0,5	Crescita	No	100,0%					
OS 1.4 – Attività d'impresa e capitale umano	0,25	Kpi1401 Rapporto tra iscrizioni e totale imprese	0,25	≥ Benchmark Italia	No	100,0%	Area B Area C	Area B Area C	358.000	425.383	25,0%
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (registrate)	0,25	Crescita	Si	0,0%					
		Kpi1403 Assunzioni di laureati e diplomati	0,25	Crescita	No	100,0%					
		Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile	0,25	Diminuzione	No	100,0%					

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

### Area strategica 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. [0% - 100%]
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
	0,25	Kpi2101 Movimentazione portuale	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area A	Area A	110.000	50.000	100,0%

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. 10% - 100% <sup>1</sup>
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
OS 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico		Kpi2103 Quota addetti al settore H (ATECO 2007 - Addetti imprese)	0,5	Crescita	Si	0,0%					
OS 2.2 – Tutela ambientale e green economy	0,25	Kpi2201 Numero aziende in conversione verso la green economy	0,5	Crescita	-(1)	-(1)	Area A Area C	Area A Area B Area C	32.000	26.321	0,0%
		Kpi2202 Numero di aziende/siti certificati EMAS in provincia (registrazioni nell'anno)	0,5	Crescita	No	100,0%					
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	0,25	Kpi2302 Attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area B	Area B	15.000	0	100,0%
		Kpi2305 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate	0,5	Crescita	Si	0,0%					
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	0,25	Kpi2401 Presenze turistiche	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area C	Area B Area C	586.953	698.868	100,0%
		Kpi2402 Indice di attrattività % di UL con sede fuori provincia sul totale (1° UL)	0,5	Crescita	Si	0,0%					

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

### Area strategica 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. [0% - 100%]
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
OS 3.1 – Strategie di rete e gestione associata	0,2	Kpi3101 Funzioni/servizi gestiti in forma associata	1	Stabile/Crescita	Si	100,0%	Area A Area B	Area A Area B Area C	0	0	100,0%
OS 3.2 – Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	0,2	Kpi3201 Numero protocolli accordi quadro convenzioni con soggetti istituzionali	1	Crescente	Si	100,0%	Area A Area B Area C	Area A Area B Area C	103.725	106.240	100,0%
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	0,2	Kpi3300 Processi informatizzati	1	Stabile//Crescente	Si	100,0%	Area A Area B Area C	Area A Area B Area C	18.000	5.318	100,0%
OS 3.4 – Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	0,2	Kpi3401 Valutazione del sito web camerale fornita dal sistema di monitoraggio "Bussola della trasparenza"	0,333	100	100	100,0%	Area A Area B Area C	Area A Area B Area C	0	0	100,0%

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. 10% - 100% <sup>1</sup>
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
		Kpi3402 Grado di soddisfazione in relazione al "Funzionamento generale della Camera di commercio" – Imprese (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	90,9%	100,0%					
		Kpi3403 Grado di soddisfazione in relazione al "Funzionamento generale della Camera di commercio" – Stakeholder (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	94,7%	100,0%					
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	0,2	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	>73 Euro	83,41 euro	100,0%	Area A S.I.D.I. Eurosportello	Area A S.I.D.I. Eurosportello	0	0	100,0%

## ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI

### Obiettivo strategico 1.1– Internazionalizzazione

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
1.1.1 Servizi per la promozione di opportunità su settori e Paesi	Kpi1111 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	7,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	€ 503.240	€505.725	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	93,0%
1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	Kpi1121 Approvazione regolamento contributi internazionalizzazione entro il 31.06.2016	1	Si	Si	0,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Cciaa	D1.3.3 Internazionalizzazione Cciaa	€ 160.000	€ 106.841	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%
1.1.3 Servizi di formazione e assistenza per l'internazionalizzazione – Azienda speciale Eurosportello	Kpi1131 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	19,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	€ 48.800	€ 48.800	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	81,0%
1.1.4 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	Kpi1141 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	0,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	€ 0	€ 0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100,0%

### Obiettivo strategico 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	Kpi1101 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	11,0%	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico Eurosportello	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico Eurosportello	€ 0	€ 0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	89,0%



**Obiettivo strategico 1.3 – Accesso al credito**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPON-SABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
1.3.1 Sostegno al sistema dei Confidi e interventi in risposta alle esigenze di liquidità delle imprese	Kpi1313 Definizione ruolo CCIAA in ambito provinciale per selezione e ripartizione risorse pubbliche locali destinate ai confidi	0,5	Si	Si	0,0%	D1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	D1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	€ 700.000	€ 662.222	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%
	Kpi1314 Approvazione nuova regolamentazione per favorire l'accesso al credito entro 30.09.2016	0,5	Si	Si	0,0%							

**Obiettivo strategico 1.4 – Attività d'impresa e capitale umano**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPON-SABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla creazione di nuove imprese e nuovi modelli di sviluppo	Kpi1415 Realizzazione indagine customer satisfaction su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	0,333	Si	Si	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	€ 353.000	€ 422.617	Area C Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi1416 Approvazione bando per il sostegno alla creazione di nuove imprese entro 30.09.2016	0,333	Si	Si	0,0%							
	Kpi1417 Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumenti digitali e telematici utilizzabili nel mondo imprenditoriale entro il 31.12.2016	0,334	Si	Si	0,0%							
1.4.2 Sostegno all'occupazione e orientamento al lavoro	Kpi1423 Realizzazione progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	1	≥ 2	2	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	€ 5.000	€ 2.766	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%

**Obiettivo strategico 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	Kpi2123 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12.2016	1	Si	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	€ 110.000	€ 50.000	Area A	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%

**Obiettivo strategico 2.2 – Tutela ambientale e green economy**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	Kpi2123 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06.2016	1	Si	Si	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	€ 20.000	€ 14.721	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%
2.2.2 – Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	Kpi2222 Conferma della certificazione: verifica ispettiva con esito positivo	0,5	Si	Si	0,0%	A1.2.1 Sistemi di gestione	A1.2.1 Sistemi di gestione	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Venturilli	100,0%
	Kpi2223 Avvenuto collaudo degli interventi di riqualificazione effettuati	0,5	Si	Si	0,0%							

**Obiettivo strategico 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
2.3.1 Sviluppo dei servizi di mediazione-arbitrato	Kpi2311 Livello soddisfazione del cliente rilevato dalla scheda di valutazione del servizio di mediazione	0,333	>=70%	99,00%	0,0%	C2.6 Forme alternative di giustizia	C2.6 Forme alternative di giustizia	€ 11.000	€ 0	Area B	Dott.ssa M. Cristina Venturilli	100,0%
	Kpi2314 Trasmissione dati al Ministero e ad Unioncamere	0,333	Si	Si	0,0%							
	Kpi2315 Attività di formazione/aggiornamento in materia di arbitrato/mediazione in collaborazione con altri organismi	0,334	>= 1	Si	0,0%							

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	Kpi2324 Visite ispettive alle imprese	0,333	≥ 3	Si	0,0%	C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti	C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti	€ 0	€ 0	Area B	Dott.ssa M. Cristina Venturelli	100,0%
	Kpi2325 Numero prodotti controllati	0,333	≥ 20	41	0,0%							
	Kpi2326 Giornate di formazione partecipate	0,334	≥ 4	6	0,0%							
2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	Kpi2331 N. azioni di sorveglianza su strumenti Mid	0,333	≥ 10	18	0,0%	C2.5 Attività in materia di metrologia legale	C2.5 Attività in materia di metrologia legale	€ 0	€ 0	Area B	Dott.ssa M. Cristina Venturelli	100,0%
	Kpi2332 Visite ispettive ad imprese del settore preconfezionati	0,333	≥ 2	2	0,0%							
	Kpi2333 Visite ispettive ad imprese del settore orafa	0,334	≥ 10	11	0,0%							
2.3.4 Avvio attività per la costituzione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	Kpi2341 Avvio attività per la costituzione dell'Organismo	1	Si	Si	0,0%			€ 4.000	€ 0	Area B	Dott.ssa M. Cristina Venturelli	100,0%

**Obiettivo strategico 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione del territorio provinciale e iniziative promozionali proprie	Kpi2418 Approvazione regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio e documento sui filoni strategici, sulla base delle priorità individuate dalle commissioni camerali	0,333	Si	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio	D1.3.5 Promozione del territorio	€ 526.176	€ 639.674	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%
	Kpi2419 Verifica attuazione programma APT Servizi srl e ricadute sul territorio provinciale	0,333	Si	Si	0,0%							
	Kpi2420 Realizzazione Premio Ambiente&Futuro 2016 e premiazione imprese e studenti	0,334	Si	Si	0,0%							
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	Kpi2435 Organizzazione evento pubblico per presentazione dati economici e predisposizione fascicolo statistico	0,333	Si	Si	0,0%	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni	€ 5.000	€ 3.416	Area A Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cri-	100,0%

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
	Kpi2436 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali ed annuali, periodiche e/o straordinarie, per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazionale, entro le scadenze prefissate (Istat, Ministero, Sistan o altri enti/organismi)	0,333	Si	Si	0,0%	zioni statistiche	zioni statistiche				stina Ventur-elli	
	Kpi2438 Congiuntura economica provinciale, aggiornamento banche dati, analisi e comunicato stampa	0,334	>=4	Si	0,0%							

**Obiettivo strategico 3.1 – Strategie di rete e gestione associata**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	Kpi3114 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	0,333	Si	Si	0,0%							
	Kpi3116 Proseguimento attività per processo di accorpamento tra enti (Entro 31/12/2016)	0,333	Si	Si	0,0%	A1.2.1 Sistemi di gestione	A1.2.1 Sistemi di gestione	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi3117 Aggiornamento continuo della Guida nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strumento di ricerca e di accesso alla guida nazionale (Widget)- Versione 6.4 al 31.12.2016	0,334	Si	Si	0,0%							

**Obiettivo strategico 3.2 – Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	Kpi3216 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	0,2	>= 6	Si	0,0%	A2.1 Gestione e supporto or-	A2.1 Gestione e supporto or-	€ 103.725	€ 106.240	Area A Area B AreaC	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cri-	100,0%

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPON-SABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
	Kpi3217 Predisposizione relazione da effettuare entro il 31.03.2016	0,2	Si	Si	0,0%	gani istitu- zionali	gani istitu- zionali				stina Ventu- relli	
	Kpi3218 Aggiornamento fondo di cui all'art. L. 147/2013 entro 31/12/2016	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3219 Sviluppo e costituzione Punto Singolo di Contatto Nazionale (PSC) per le imprese numero di incontri	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3220 Avvio azioni di cordina-mento e formazione per la realizza-zione della sezione speciale del R.I. per l' alternanza scuola lavoro nume-ro di incontri	0,2	Si	Si	0,0%							

### Obiettivo strategico 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPON-SABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Kpi3311 Incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	0,143	≥ 4	4	0,0%	A2.1 Siste- mi di ge- stione e processi vari	A2.1 Siste- mi di ge- stione e processi vari	€ 18.000	€ 5.318	Area B	Dott. M.Cri- stina Ventu- relli	100,0%
	Kpi3312 Azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	0,143	≥ 4	8	0,0%							
	Kpi3313 Percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC. sul totale sanzioni elevate	0,143	≥ 27%	0,2843	0,0%							
	Kpi3314 Percentuale notifiche ordi-nanze ingiuntive tramite PEC sul to-tale dei soggetti legittimati a riceverle	0,143	≥ 27%	28	0,0%							
	Kpi3315 Percentuale di imprese su cui prosegue attività su totale non regolarizzate: mediatori immobiliari (2°step)	0,143	≥ 80%	1	0,0%							

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
	Kpi3317 Numero Azioni e procedure razionalizzate/semplificate all'interno dell'Area RI-Regolazione del Mercato	0,143	>= 2	8	0,0%							
	Kpi3318 Percentuale di imprese su cui prosegue attività su totale non regolarizzate: agenti di commercio (secondo step)	0,142	>= 30%	0,398	0,0%							
3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	Kpi3321 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	0,167	>= 60%	87,91%	0,0%	Processi vari	Processi vari	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Venturcelli	100,0%
	Kpi3322 Tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	0,167	<=15 min	3,35	0,0%							
	Kpi3323 Evasione pratiche RI entro 2 gg.	0,167	>= 37%	74,70%	0,0%							
	Kpi3326 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	0,167	>=60%	96,55%	0,0%							
	Kpi3327 Percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni	0,166	>=50%	87,50%	0,0%							
	Kpi3330 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi coma anno precedente	0,166	Si	Si	0,0%							
3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	Kpi3321 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	1	Si	Si	0,0%	A2.1 Sistemi di gestione	A2.1 Sistemi di gestione	€ 0	€ 0	Area A Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Venturcelli	100,0%

**Obiettivo strategico 3.4 – Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	Kpi3416 Adozione del Piano della performance 2016 entro il 31/01/2016	0,333	Si	Si	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e program-	A1.1.1 Pianificazione e program-	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cri-	100,0%

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
	Kpi3417 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06/2016	0,333	Si	Si	0,0%	mazione annuale e pluriennale A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	mazione annuale e pluriennale A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione				stina Ventur-elli	
	Kpi3418 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09/2016	0,334	Si	Si	0,0%							
3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	Kpi3421 Aggiornamento del programma trasparenza entro il 31.01.2016	0,2	Si	Si	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi3422 Aggiornamento del Piano anticorruzione entro il 31.01.2016	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12.2016	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro il 15.12.2016	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12/2016	0,2	Si	Si	0,0%							
3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	Kpi3432 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	0,5	Si	Si	0,0%	A3.1.1 Comunicazione istituzionale A3.1.2 Comunicazione esterna	A3.1.1 Comunicazione istituzionale A3.1.2 Comunicazione esterna	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi3433 Pubblicazione online rivista camerale Systema e rivisitazione formato della Newsletter"	0,5	Si	Si	0,0%							
3.4.4. Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale	Kpi3431 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	8,0%	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	€ 0	€ 0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	92,0%

**Obiettivo strategico 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPON-SABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%]
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	Kpi3513 A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziato per interventi economici	0,167	>=80%	100,00%	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale B3.2.1 Gestione contabilità	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale B3.2.1 Gestione contabilità	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi3514 EC4 Incidenza dei costi strutturali	0,167	<=92%	88,88%	0,0%							
	Kpi3516 Oneri di funzionamento 2016 - Oneri di funzionamento 2015	0,167	<=0	-146933	0,0%							
	Kpi3517 EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	0,167	>60	74,83	0,0%							
	Kpi3518 Incidenza oneri funzionamento/oneri correnti	0,166	<=27%	21,97%	0,0%							
	Kpi3519 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità Entro 31/12/2016	0,166	Si	Si	0,0%							
3.5.2 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	Kpi3523 B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,2	>= 65%	98,92%	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale B3.2.1 Gestione contabilità	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale B3.2.1 Gestione contabilità	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Ventur-elli	100,0%
	Kpi3525 Monitoraggio e pubblicazione dei tempi medi di erogazione dei servizi nei termini	0,2	Si	Si	0,0%							
	Kpi3526 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse (Numero report)	0,2	>= 2	2	0,0%							
	Kpi3527 EC7 Capacità di generare proventi	0,2	>=70%*	22,98%	0,0%							
	Kpi3528 EC9 Efficienza di struttura	0,2	<=50%	37,69%	0,0%							
3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	100%	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	€ 0	€ 0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100,0%
3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosp.	Si	14,0%	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	€ 0	€ 0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	86,0%



OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. 0% - 100%
						Previste	Impiegate	Previste	Impiegate			
3.5.5 – Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area A -Area C	Kpi3551 Livello conseguimento obiettivi area di competenza	0,5	>= 90%	Si	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0	Area A Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100,0%
	Kpi3552 Livello di realizzazione dei progetti di miglioramento di cui all'art 15 co.5 del CCNL 1/4/1999 approvati per l'anno di riferimento.	0,5	>= 90%	Si	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0			
3.5.6 – Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza Area B	Kpi3561 Livello conseguimento obiettivi area di competenza	0,5	>= 90%	Si	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0	Area B	Dott. M.Cristina Venturelli	100,0%
	Kpi3562 Livello di realizzazione dei progetti di miglioramento di cui all'art 15 co.5 del CCNL 1/4/1999 approvati per l'anno 2015	0,5	>= 90%	Si	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0			
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale	Kpi3571 EC1 Margine di struttura finanziaria a breve	0,25	>= 200	269,84%	100%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott. M.Cristina Venturelli	99,94%
	Kpi3572 EC5.1 Margine di struttura primario	0,25	>=130	129,68%	99,75%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0			
	Kpi3573 EC5.2 Margine di struttura secondario	0,25	>=130	148,89%	100%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0			
	Kpi3574 EC3 Equilibrio economico della gestione corrente	0,25	>=100	126,99%	100%	Tutti i processi	Tutti i processi	€ 0	€ 0			

**ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>DATA DI APPROVAZIONE</b>	<b>DATA DI PUBBLICAZIONE</b>	<b>ULTIMO AGGIORNAMENTO</b>	<b>LINK DOCUMENTO</b>
Sistema di misurazione e valutazione della performance	24/01/2011 (Del.Giunta 17/2011)	11/03/2011	11/03/2011	<a href="http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano della performance	29/01/2016 (Del.Giunta n.12/2016)	18/02/2016	18/02/2016	<a href="http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance">http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	29/01/2016 (Del.Giunta 9/2016)	29/01/2016	29/01/2016	<a href="http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione">http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione</a>
Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ROUS)	21/03/2011 (Del. Giunta 49//2011 )	20/05/2011	20/05/2011	<a href="http://www.ra.camcom.it/cciaa-ravenna/regolamenti/uffici-e-servizi-1">http://www.ra.camcom.it/cciaa-ravenna/regolamenti/uffici-e-servizi-1</a>

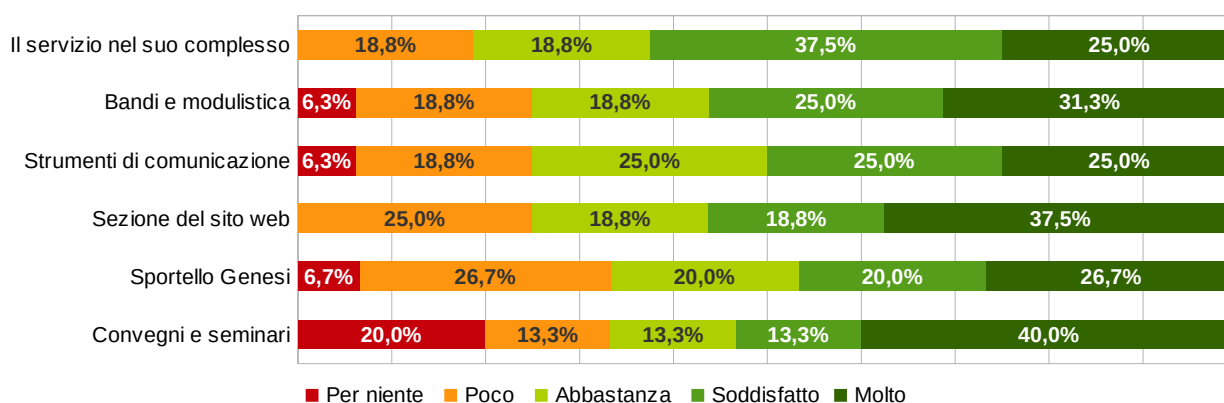
## **ALLEGATO 5 – INDAGINE DI *CUSTOMER SATISFACTION***

Indagine realizzata attraverso la piattaforma Google Form (novembre 2015 – marzo2016)

## Servizio 01. Promozione e contributi alle imprese

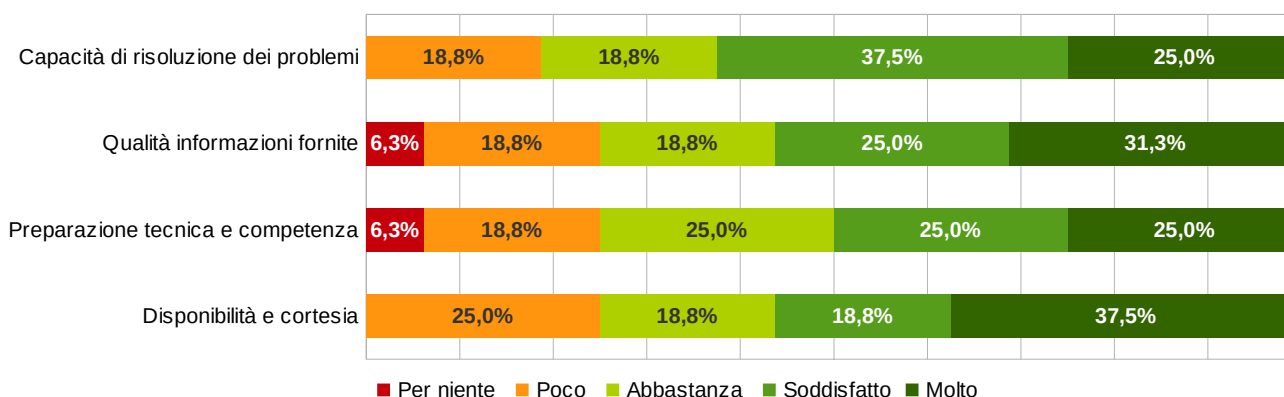
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso	2		3	3	6	4	18	81,3%
2. Contenuti dei bandi e relativa modulistica in termini di semplicità e comprensibilità	2	1	3	3	4	5	18	75,0%
3. Modalità e strumenti di comunicazione di servizi, bandi e iniziative promozionali	2	1	3	4	4	4	18	75,0%
4. Chiarezza, aggiornamento e completezza sezione "Contributi e finanziamenti" del sito	2		4	3	3	6	18	75,0%
5. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite dallo Sportello Genesi	3	1	4	3	3	4	18	66,7%
6. Qualità delle iniziative convegnistiche e seminari	3	3	2	2	2	6	18	66,7%



### Come valuta il personale?

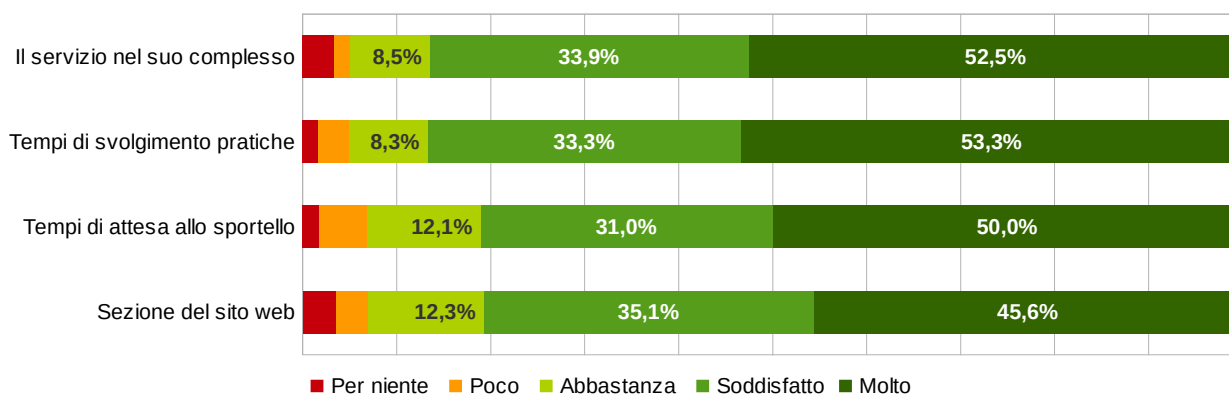
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2		3	3	6	4	18	81,3%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2	1	3	3	4	5	18	75,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	2	1	3	4	4	4	18	75,0%
4. Disponibilità e cortesia	2		4	3	3	6	18	75,0%



## Servizio 02. Registro Imprese - Sportelli (visure, certificati, bollatura, copia atti, elenchi)

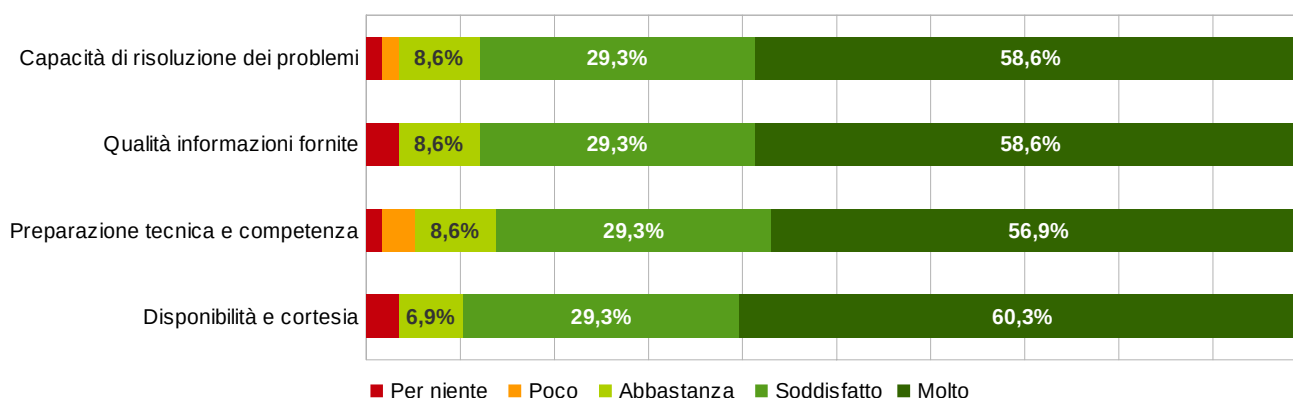
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso	1	2	1	5	20	31	60	94,9%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste		1	2	5	20	32	60	95,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	2	1	3	7	18	29	60	93,1%
4. La relativa sezione nel sito internet	3	2	2	7	20	26	60	93,0%



### Come valuta il personale?

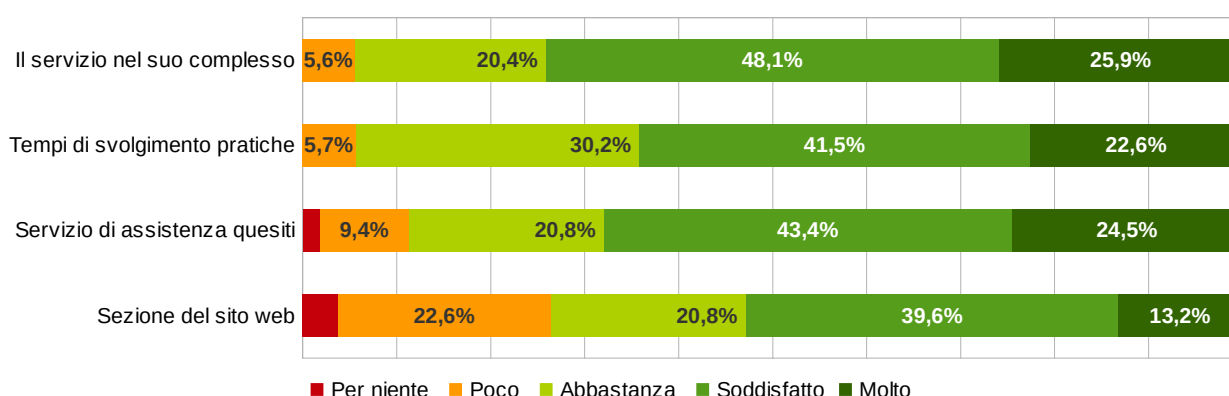
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2	1	1	5	17	34	60	96,6%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2	2		5	17	34	60	96,6%
3. Preparazione tecnica e competenza	2	1	2	5	17	33	60	94,8%
4. Disponibilità e cortesia	2	2		4	17	35	60	96,6%



## Servizio 03. Registro imprese - Servizio Telematico

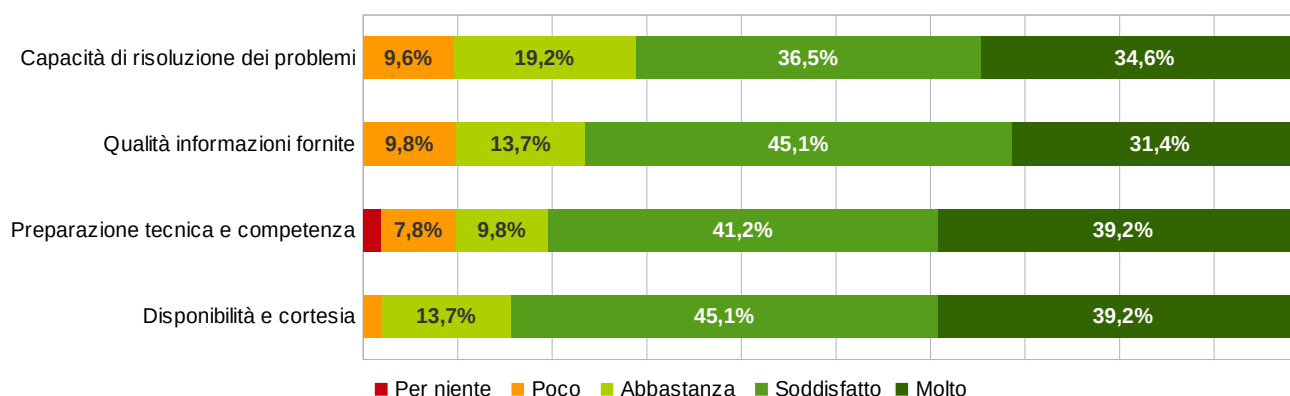
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso			3	11	26	14	54	94,4%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche	1		3	16	22	12	54	94,3%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti	1	1	5	11	23	13	54	88,7%
4. La relativa sezione del sito internet	1	2	12	11	21	7	54	73,6%



### Come valuta il personale?

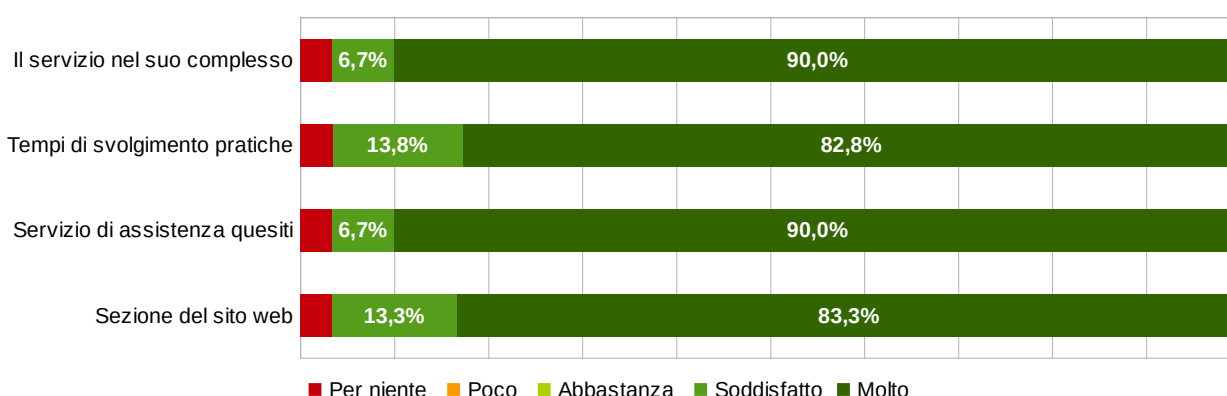
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2		5	10	19	18	54	90,4%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	3		5	7	23	16	54	90,2%
3. Preparazione tecnica e competenza	3	1	4	5	21	20	54	90,2%
4. Disponibilità e cortesia	3		1	7	23	20	54	98,0%



## Servizio 04. Registro imprese - Diritto annuale

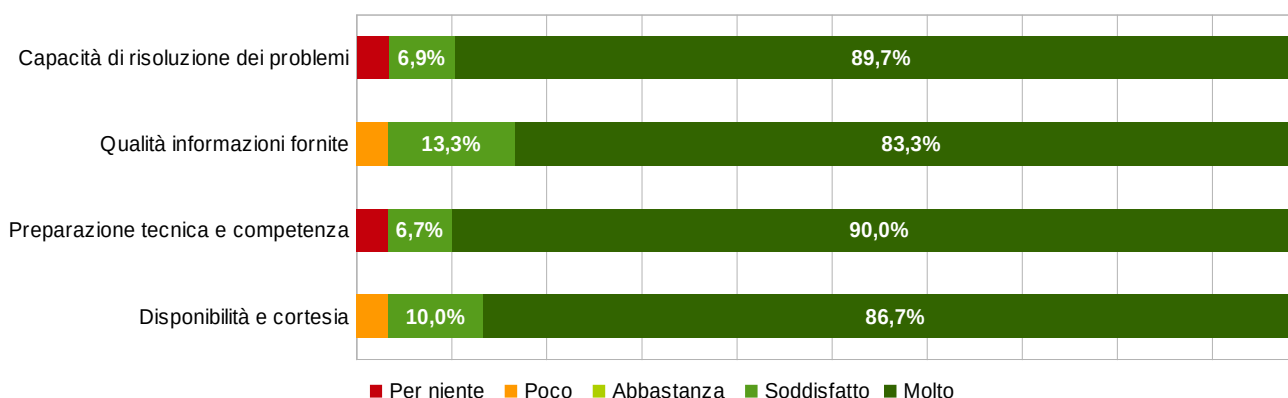
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso		1			2	27	30	96,7%
2. Tempi di attesa allo sportello	1	1			4	24	30	96,6%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti		1			2	27	30	96,7%
4. La relativa sezione del sito internet		1			4	25	30	96,7%



### Come valuta il personale?

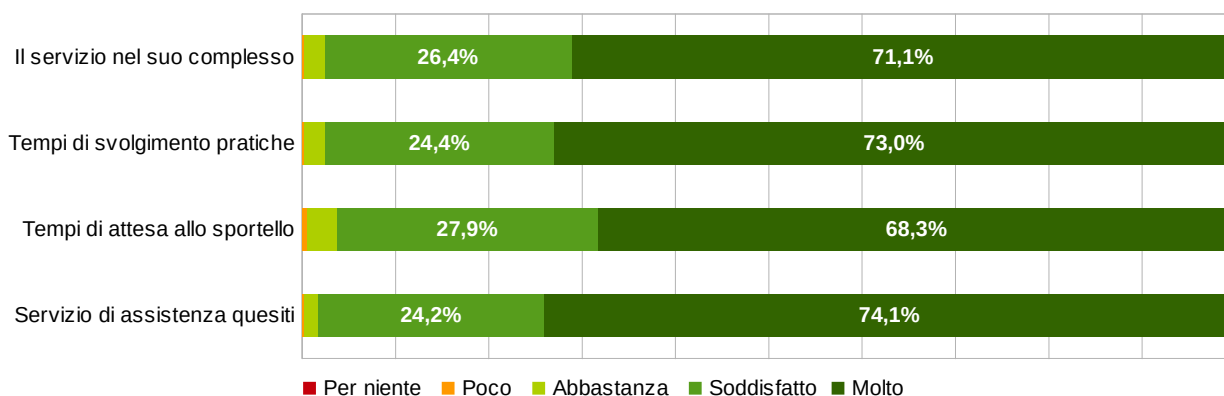
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	1	1			2	26	30	96,6%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite			1		4	25	30	96,7%
3. Preparazione tecnica e competenza		1			2	27	30	96,7%
4. Disponibilità e cortesia			1		3	26	30	96,7%



## Servizio 05. Sede di Lugo

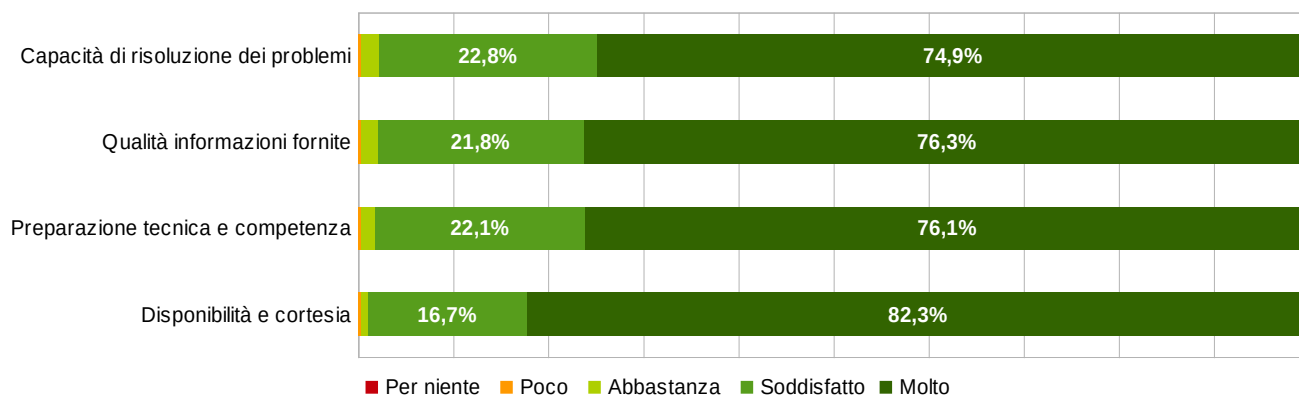
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso	2		1	9	107	288	407	99,8%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche	10		1	9	97	290	407	99,7%
3. Tempi di attesa allo sportello	9		2	13	111	272	407	99,5%
4. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti	10		1	6	96	294	407	99,7%



### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	4		1	8	92	302	407	99,8%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	7		1	7	87	305	407	99,8%
3. Preparazione tecnica e competenza	9		1	6	88	303	407	99,7%
4. Disponibilità e cortesia	12		1	3	66	325	407	99,7%

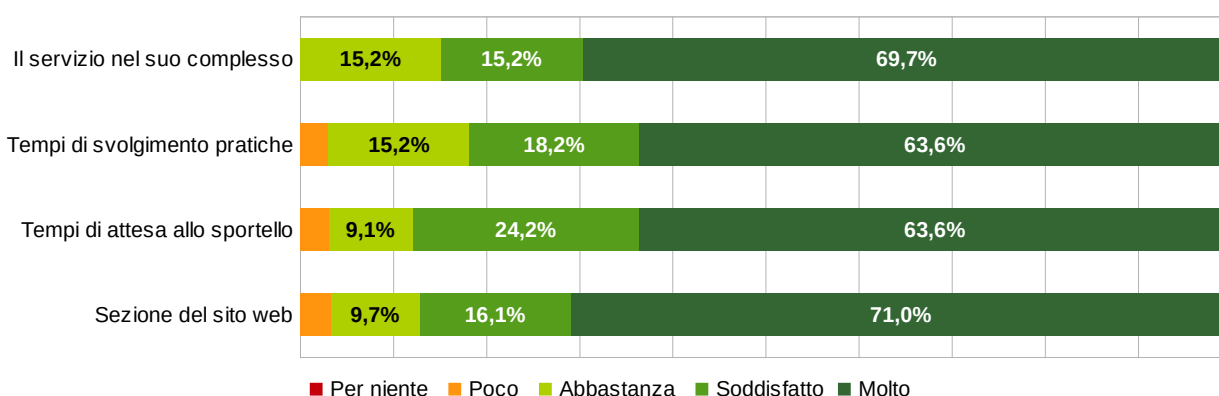




## Servizio 06. Certificati per l'estero

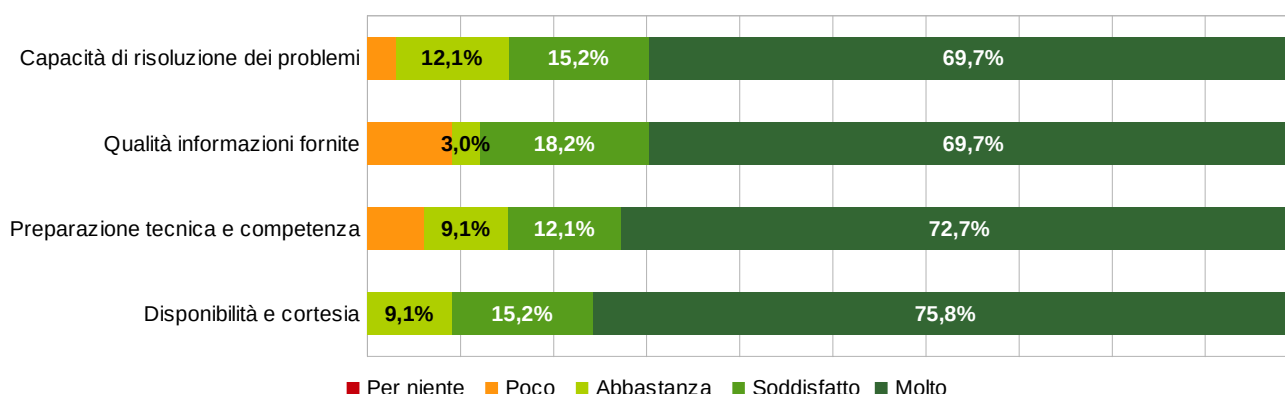
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				5	5	23	33	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche			1	5	6	21	33	97,0%
3. Tempi di attesa allo sportello			1	3	8	21	33	97,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	2		1	3	5	22	33	96,8%



### Come valuta il personale?

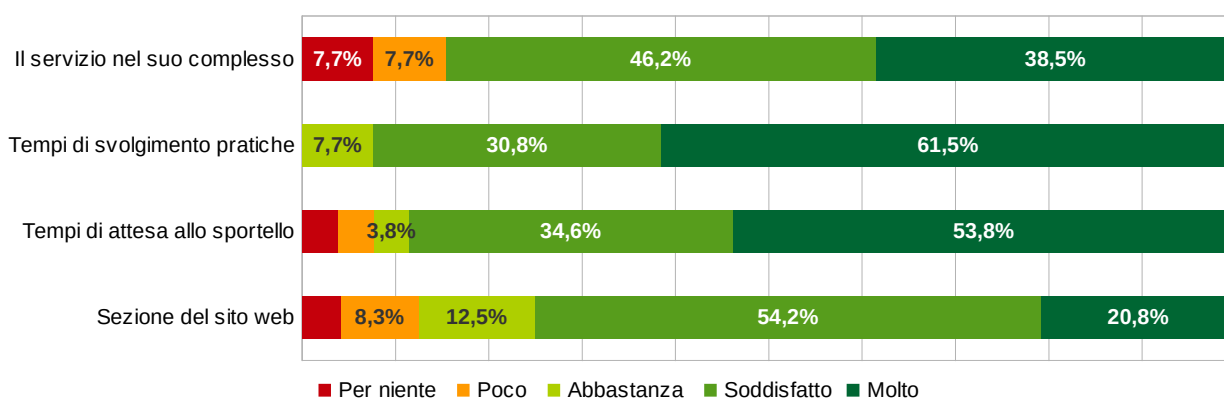
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi			1	4	5	23	33	97,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite			3	1	6	23	33	90,9%
3. Preparazione tecnica e competenza			2	3	4	24	33	93,9%
4. Disponibilità e cortesia				3	5	25	33	100,0%



## Servizio 07. Carte tachigrafiche, CNS e Firma digitale

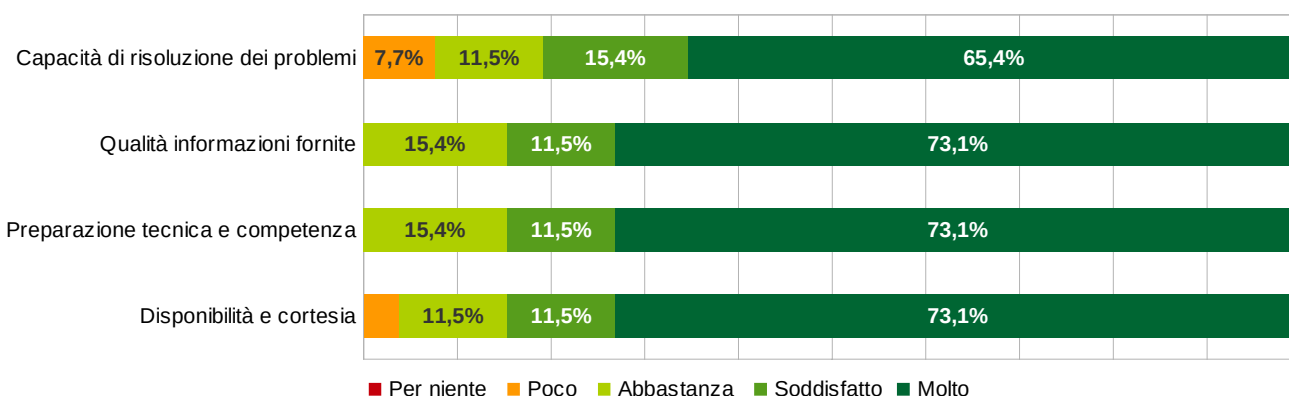
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso		2	2		12	10	26	84,6%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche				2	8	16	26	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello		1	1	1	9	14	26	92,3%
4. La relativa sezione nel sito internet	2	1	2	3	13	5	26	87,5%



### Come valuta il personale?

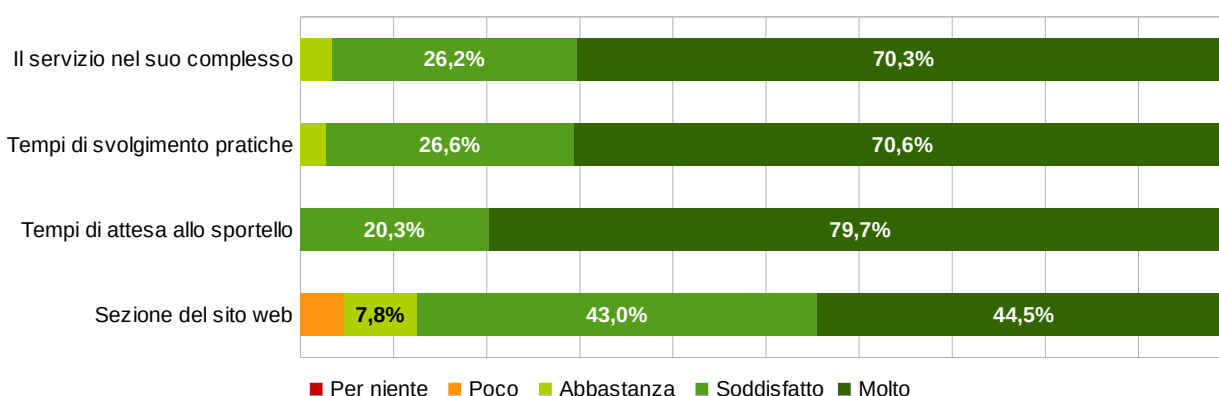
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi			2	3	4	17	26	92,3%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				4	3	19	26	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza				4	3	19	26	100,0%
4. Disponibilità e cortesia			1	3	3	19	26	96,2%



## Servizio 08. Marchi e Brevetti

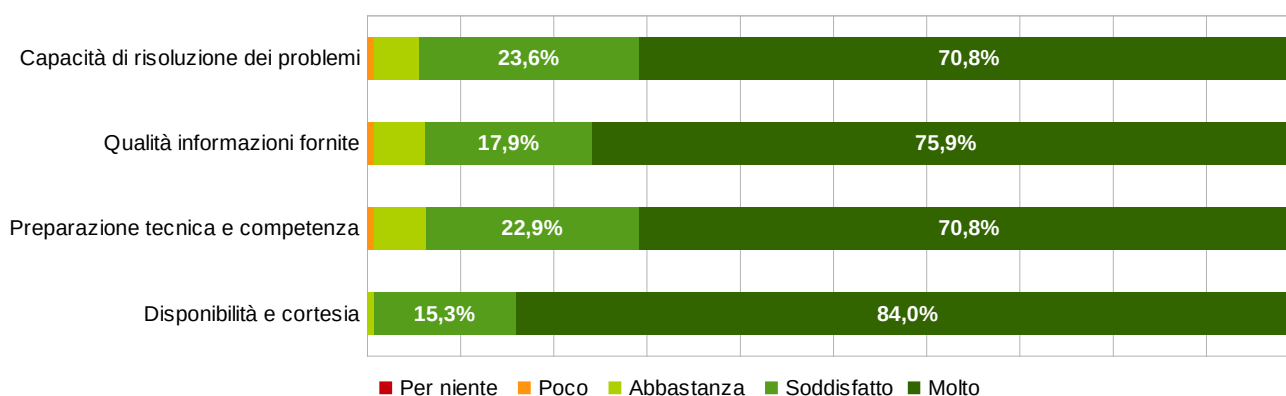
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso	1			5	38	102	146	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste	3			4	38	101	146	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	3				29	114	146	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	18		6	10	55	57	146	95,3%



### Come valuta il personale?

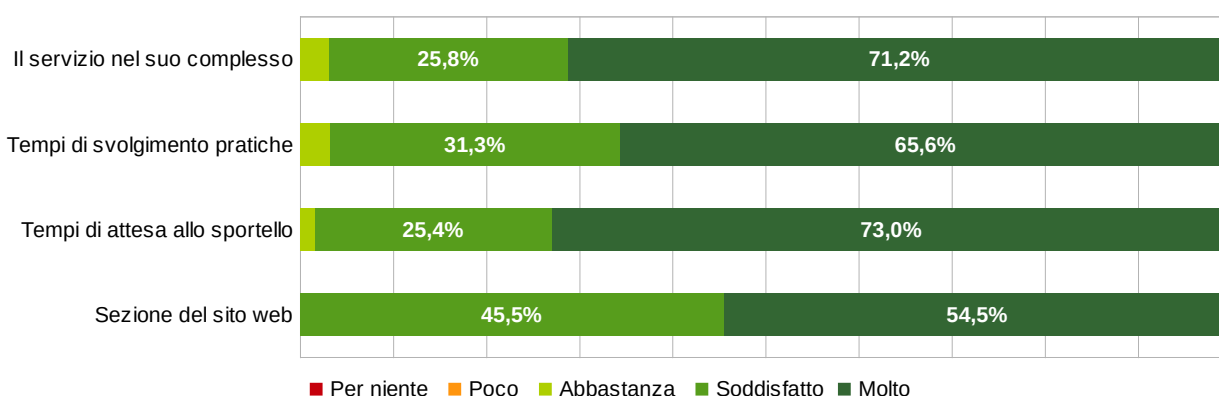
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2		1	7	34	102	146	99,3%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	1		1	8	26	110	146	99,3%
3. Preparazione tecnica e competenza	2		1	8	33	102	146	99,3%
4. Disponibilità e cortesia	2			1	22	121	146	100,0%



## Servizio 09. Protesti

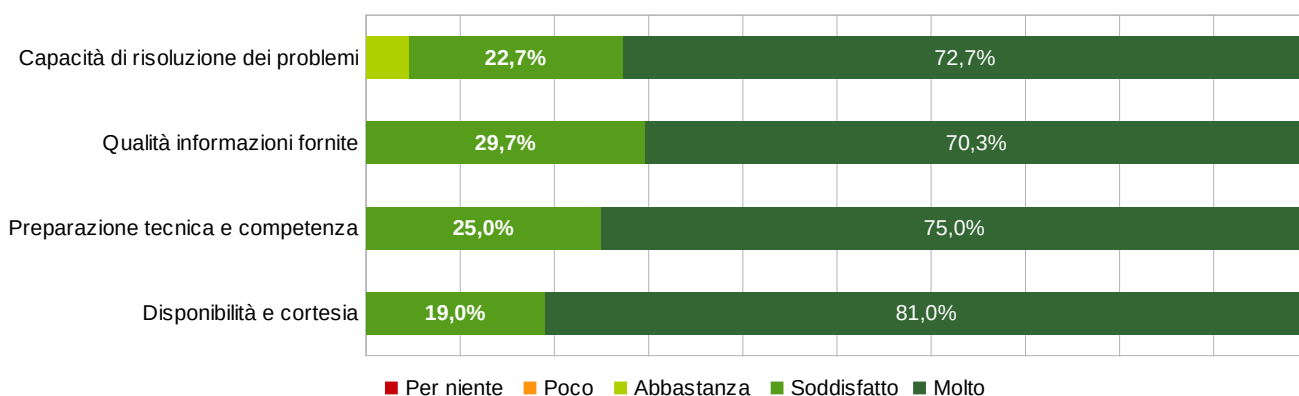
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				2	17	47	66	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste	2			2	20	42	66	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	3			1	16	46	66	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	33				15	18	66	100,0%



### Come valuta il personale?

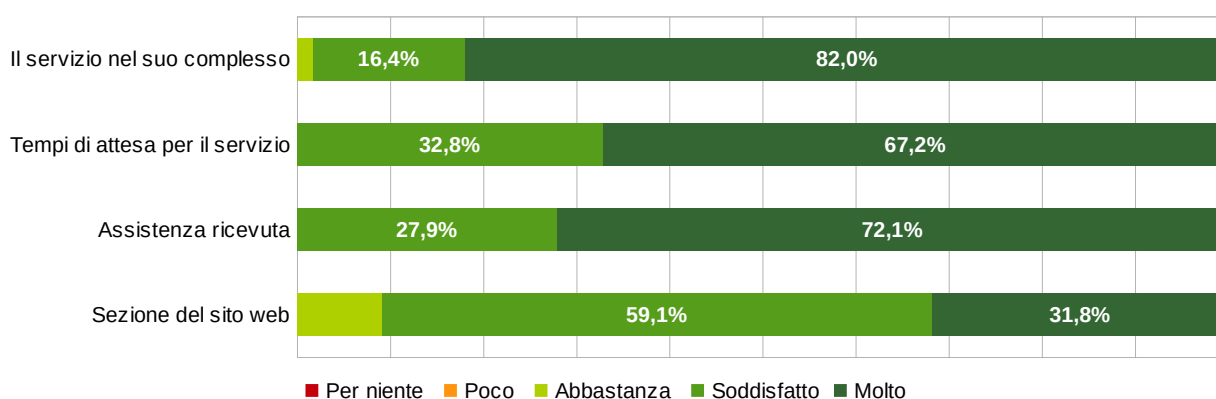
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				3	15	48	66	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2				19	45	66	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	2				16	48	66	100,0%
4. Disponibilità e cortesia	3				12	51	66	100,0%



## Servizio 10. Statistica, Prezzi e Studi economici

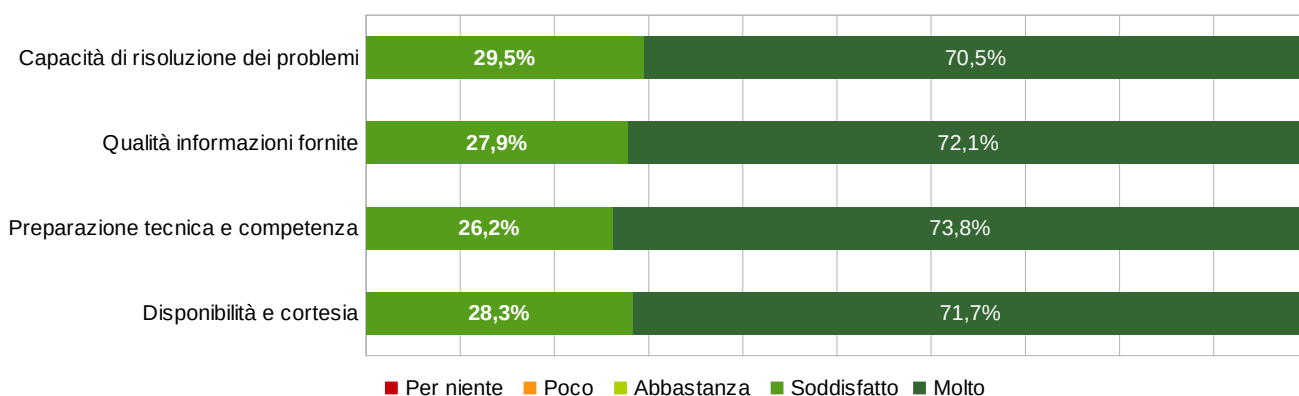
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				1	10	50	61	100,0%
2. I tempi di attesa per ottenere le informazioni richieste					20	41	61	100,0%
3. L'assistenza ricevuta					17	44	61	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	17			4	26	14	61	100,0%



### Come valuta il personale?

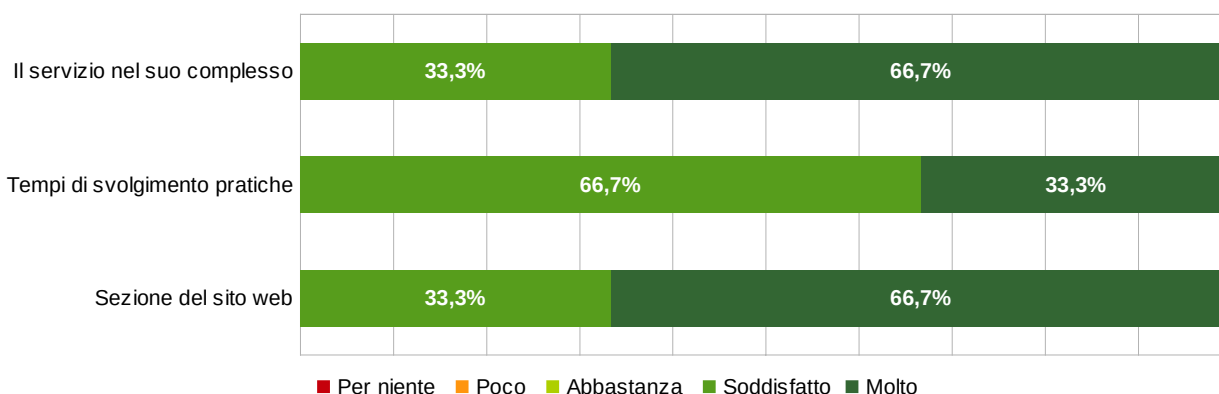
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi					18	43	61	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite					17	44	61	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza					16	45	61	100,0%
4. Disponibilità e cortesia	1				17	43	61	100,0%



## Servizio 11. Metrologia legale

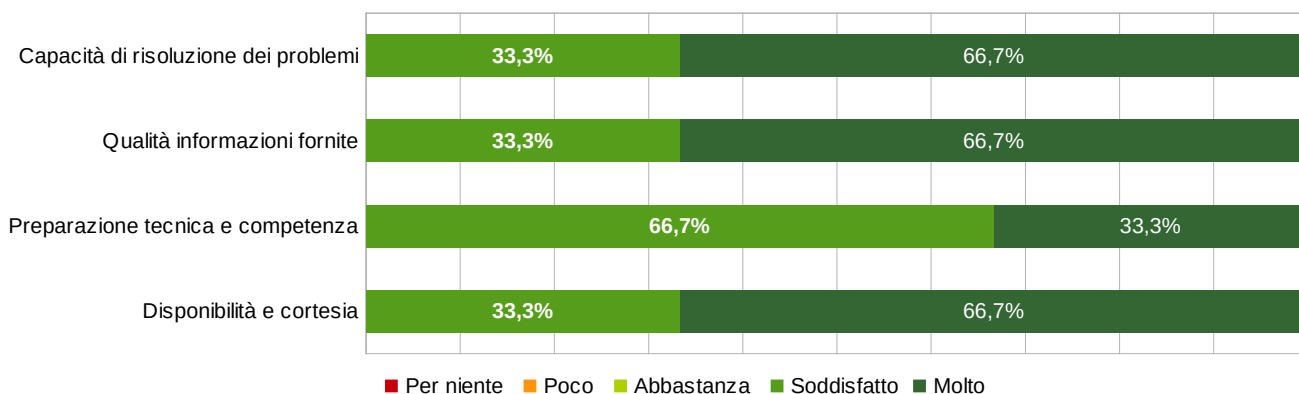
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso					1	2	3	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche					2	1	3	100,0%
3. La relativa sezione nel sito internet					1	2	3	100,0%



### Come valuta il personale?

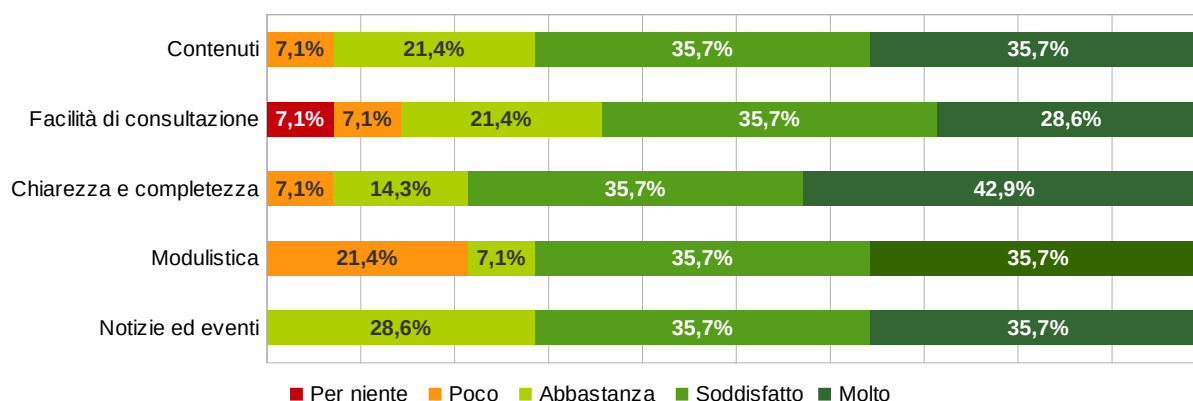
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi					1	2	3	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite					1	2	3	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza					2	1	3	100,0%
4. Disponibilità e cortesia					1	2	3	100,0%



## Servizio 12. Sito web camerale ([www.ra.camcom.gov.it](http://www.ra.camcom.gov.it))

### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Contenuti			1	3	5	5	14	92,9%
2. Facilità di consultazione		1	1	3	5	4	14	85,7%
3. Chiarezza, precisione e completezza delle informazioni			1	2	5	6	14	92,9%
4. Facilità di reperimento ed utilizzo della modulistica			3	1	5	5	14	78,6%
5. Qualità in termini di aggiornamento di notizie ed eventi				4	5	5	14	100,0%



## Servizio 13. Altri canali di comunicazione della Camera di Commercio

	Non risponde	Per niente utile	Poco utile	Abbastanza utile	Utile	Molto utile	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Giornali		2	3	2	1		8	37,5%
2. TV locali		2	3	2	1		8	37,5%
3. Giornali online			1	3	3	1	8	87,5%
4. E-mail - Newsletter				1	5	2	8	100,0%
5. Posta Certificata (PEC)				2	4	2	8	100,0%
6. Sito internet				1	4	3	8	100,0%

