



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018**

Aprile 2019

## 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.....	29
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	33
4.1 Stato di salute dell'Ente.....	33
4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	35
4.3 Risparmi sui costi di funzionamento.....	36
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	40
5.1 Il bilancio di genere.....	40
5.2 Il benessere organizzativo.....	44
5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile.....	46
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance.....	49
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	49
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	50
Allegati.....	51
ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE.....	52
ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI.....	53
ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI.....	56
ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI.....	67
ALLEGATO 5 – INDAGINE DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> .....	68

# 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), modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, 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, come modificato dal D.Lgs n. 74/2017, nel quale si dispone che le amministrazioni pubbliche “[...] redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno [...] entro il 30 giugno [...] la «Relazione annuale 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*

Il Fondo monetario internazionale stima per il 2018 una crescita dell'economia mondiale del 3,6%, in rallentamento rispetto al 3,8% del 2017. La fase di espansione sembra aver raggiunto il culmine per lasciare il passo ad una fase caratterizzata da tassi ancora positivi, ma in riduzione. Elementi che influiscono su tale andamento sono l'esaurirsi dell'effetto delle politiche pro-cicliche statunitensi, la decelerazione dell'economia cinese e le restrizioni al commercio internazionale con l'adozione di misure protezionistiche. Il commercio mondiale di beni e servizi ha registrato un aumento del 3,8% contro il 5,4% del 2017.

Per il Fmi, la variazione del prodotto si è portata dal 2,4% del 2017 al 2,2% del 2018 nelle economie avanzate e dal 4,8% al 4,5% nei paesi emergenti.

Anche per l'area Euro, superato un punto di massimo ciclico del 2017, si è ridotta la dinamica della crescita. Agli effetti legati al rallentamento dello scambio internazionale e all'aumento dell'incertezza relativa alle relazioni commerciali si sono aggiunti quelli derivanti dai problemi nella filiera automobilistica, dalla decelerazione della domanda interna, dalle crescenti tensioni sociali e dalle incertezze legate alle politiche fiscali e alla Brexit.

Secondo le proiezioni della Banca centrale europea il prodotto dell'area Euro nel 2018 ha segnato un aumento dell'1,8%, in netta diminuzione rispetto al 2,4% dell'anno precedente. La crescita dei consumi privati è scesa all'1,3%, quella dei consumi pubblici all'1,1%. Gli investimenti hanno accelerato al 3,3% mentre la frenata delle esportazioni, +3,0% contro il +5,1% del 2017, ha contribuito in maniera decisiva all'andamento del Pil. Sul fronte del lavoro, l'occupazione ha fatto segnare un +1,3% mentre il tasso di disoccupazione si è ridotto dal 9,1% del 2017 all'8,2% del 2018.

##### *Lo scenario nazionale*

Secondo l'ISTAT, in Italia, nel 2018 la crescita dell'economia è proseguita per il quinto anno consecutivo, segnando tuttavia un rallentamento rispetto al 2017. L'indebolimento della dinamica è derivato da un netto ridimensionamento del contributo della domanda interna, e in particolare della componente dei consumi privati. Il Pil ai prezzi di mercato è risultato pari a 1.753.949 milioni di euro correnti, con un aumento, in termini di volume, dello 0,9% sul 2017.

Dal lato della domanda interna, nel 2018 è stata registrata una crescita del 3,4% degli investimenti fissi lordi e dello 0,5% dei consumi finali nazionali. Per quel che riguarda i flussi con l'estero, le esportazioni di beni e servizi sono aumentate dell'1,9% (a prezzi costanti) e le importazioni del 2,3%.

La domanda interna ha contribuito positivamente alla crescita del Pil per 1,0 punti percentuali (+0,9 al lordo della variazione delle scorte) e la domanda estera netta negativamente, per 0,1 punti.

Gli investimenti fissi lordi sono risultati la componente più dinamica della domanda, con un incremento del 3,4% (+4,4% l'anno precedente), mentre la spesa per consumi finali delle famiglie residenti è cresciuta in volume dello 0,6% (+1,5% nel 2017).

A livello settoriale, il valore aggiunto ha registrato aumenti in volume nelle costruzioni (+1,7%), nell'industria in senso stretto (+1,8%), nell'agricoltura, silvicoltura e pesca (+0,9%) e nelle attività dei servizi (+0,7%).

Le unità di lavoro (Ula) sono aumentate dello 0,8%, sintesi di un incremento dei dipendenti (+1,3%) e un calo del lavoro autonomo (-0,3%). La crescita delle Ula ha interessato tutti i macrosettori, ad eccezione delle

costruzioni (-0,2%). L'occupazione è aumentata dell'1,4% nell'industria in senso stretto, dello 0,8% nei servizi e dello 0,7% nell'agricoltura, silvicoltura e pesca.

A fine anno il tasso di disoccupazione è risultato del 10,8% in diminuzione di 0,4 punti rispetto alla fine del 2017.

### *L'economia provinciale nel 2018*

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

Al 31 dicembre 2018 le imprese iscritte nel Registro delle Imprese di Ravenna sono risultate 39.109, cioè 267 in meno rispetto alla stessa data dell'anno passato.

Negli ultimi 12 mesi sono state registrate 1.999 nuove iscrizioni a fronte di 2.158 cancellazioni volontarie, cioè al netto di quelle d'ufficio (120), determinando così un saldo negativo di 159 unità.

Il tasso di variazione è pertanto negativo, -0,4%, ma in modo meno accentuato rispetto al periodo 2012-2013, quando i tassi oscillavano attorno al -1,0%, e sostanzialmente in linea con i valori osservati nel periodo 2014-2017 (escludendo il valore anomalo del 2016, influenzato da cause amministrative). Rispetto al 2017, sono diminuite le iscrizioni che raggiungono il minimo storico, mentre, all'opposto, le cessazioni volontarie, sono aumentate anche se in modo lieve.

Considerando il saldo assoluto il settore più sofferente risulta quello dell'agricoltura con -148 imprese (pari a -2,1% in termini relativi). Seguono il commercio, -131 (-1,6%), l'industria, -49 (-1,5%), le costruzioni, -46 (-0,8%), il trasporto e magazzinaggio, -29 (-2,2%), ed infine le attività turistiche, -13 (-0,4%). Alcuni settori hanno visto un saldo positivo; sono quelli dei servizi alla persona con +72 imprese (+2,4%) e dei servizi alle imprese, +58 (+1,2%); stabili infine i servizi assicurativi e creditizi.

Dal punto di vista delle forme organizzative, ha trovato conferma, il processo di rafforzamento strutturale del sistema imprenditoriale. A fine 2018, infatti, le società di capitale registrano un incremento rispetto alla stessa data del 2017, pari a +180 unità (+2,3%). In flessione invece tutte le altre forme societarie: -226 le società di persone (-2,6%), -210 le ditte individuali (-1,0%), -7 le cooperative (-1,2%) e -6 le altre forme (-1,3%).

- **In miglioramento le condizioni del mercato del lavoro**

Nel 2018, l'ISTAT ha stimato una popolazione attiva (forze di lavoro con 15 anni o più) in provincia di Ravenna pari 182.300 unità di cui 171.600 occupati e 10.700 disoccupati. La popolazione inattiva (persone di oltre 15 anni non in cerca di occupazione) è stata indicata in 155.300 unità.

La popolazione attiva (o forze di lavoro) è aumentata di 2.300 unità rispetto al 2017. In particolare sono cresciute di 600 unità le forze di lavoro femminili e di 1.700 quelle maschili. Il tasso di attività si è portato al 54,0% dal 53,3% del 2017.

La crescita della forze di lavoro è legata al consistente incremento degli occupati, mentre i disoccupati (l'altra componente) sono diminuiti.

Le persone in cerca di lavoro si sono ridotte, secondo le stime, di 2.300 unità rispetto all'anno precedente. Il tasso di disoccupazione si è portato al 5,8% contro il 7,2% del 2017; in particolare quello maschile è risultato del 4,2% %, quello femminile del 7,9%. Per la prima volta dal 2011 il tasso di disoccupazione provinciale è sceso al di sotto di quello regionale, pari al 5,9%, mentre ha trovato ulteriore conferma l'ampio differenziale rispetto al tasso nazionale, pari al 10,6% (media annua).

L'occupazione è cresciuta di 4.600 unità. Il tasso di occupazione tra 15 e 64 anni si è attestato al 68,2% in aumento sull'anno precedente di 2,4 punti percentuali (65,8% nel 2017). Rispetto alla nostra provincia, il tasso di occupazione regionale è apparso di 1,4 punti superiore (69,6%), quello nazionale di 9,7 punti inferiore (58,5%).

Considerando i settori di attività, nei confronti del 2017, sono aumentati gli occupati nell'industria (+4.800 unità), nel commercio (+3.200), nei servizi (+1.000) e nelle costruzioni (+200). All'opposto sono diminuiti, in modo consistente, gli occupati nell'agricoltura (-4.600).

- **Livelli record per l'export**

Nel 2018 le esportazioni della provincia di Ravenna si sono attestate alla quota record di 4.394 milioni di euro replicando l'eccezionale performance dell'anno precedente. L'incremento rispetto al 2017 è di 380 milioni, pari al +9,4% , valore quest'ultimo ancora più significativo se paragonato al +3,1% dell'Italia e 5,7% dell'Emilia-Romagna.

Considerando le aree di destinazione, sono aumentate di 168 milioni le esportazioni provinciali dirette verso l'Unione Europea (+13,4%). A seguire, nell'ordine, si sono registrati incrementi dell'export verso il Medio Oriente, + 79 milioni (+54,7%), l'America settentrionale, +47 milioni (+21,7%), l'Asia centrale, +36 milioni (+54,4%), l'America centro-meridionale, +30 milioni (+25,1%), l'Oceania +19 milioni (+41,9%), l'Europa non UE, +16 milioni (+5,0%) e i paesi dell'Africa Sub-sahariana, +5 milioni (+8,6%). Al contrario sono diminuite le esportazioni dirette verso l'Africa settentrionale, -15 milioni (-10,9%) e verso l'Asia orientale, - 4 milioni (-2,1%).

Tra le principali tipologie di prodotto (con almeno 100 milioni di export) gli incrementi più rilevanti sono stati registrati nei prodotti metallurgici, +153 milioni (+23,4%), macchinari generici, +117 milioni (+15,5%), prodotti dell'industria alimentare, +52 milioni (+13,2%), prodotti chimici, +37 milioni (+4,6%) e prodotti di elettronica ,+28 milioni (+31,8%). Sono invece diminuite le vendite all'estero dei prodotti per l'edilizia e l'industria ceramica, -17 milioni (-12,6%) e dei prodotti in metallo – 14 milioni (-10,2%). Per gli altri settori importanti dell'export provinciale, quali la fabbricazione di apparecchiature elettriche, le coltivazioni agricole, la fabbricazione di articoli in plastica e gomma e l'industria delle bevande si sono registrate variazioni di vendite di minore entità.

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

Nel corso del 2018 la dinamica del credito alle imprese della provincia di Ravenna è tornata in fase espansiva per la prima volta dal 2012. A fine anno lo stock di impieghi al settore produttivo (al netto delle sofferenze) si è attestato a quota 7,9 miliardi, in crescita dell'1,0% rispetto ad un anno prima.

Elemento positivo è l'incremento dei prestiti delle banche nel settore industriale, +1,5%, andamento a cui hanno contribuito le misure di agevolazione fiscale sugli investimenti tecnologici contenute nel Piano impresa 4.0. Sono tornati a crescere anche i prestiti nel settore dei servizi (+0,1%), mentre all'opposto si è osservata un'ulteriore flessione nel settore delle costruzioni (-1,8%) sebbene la velocità di contrazione sia in netto rallentamento (era del 19,3% a dicembre 2017).

L'aumento degli impieghi al settore produttivo è generato dalle imprese di maggiori dimensioni (società con almeno 20 addetti ), +1,7% rispetto a fine 2017, dal momento che prosegue ininterrotta la diminuzione dei prestiti alle piccole imprese -2,6%.

- **Migliorata la congiuntura delle PMI nell'industria, ma non nelle costruzioni.**

Per l'industria ravennate (PMI) il 2018 si è chiuso con un aumento medio della produzione dell'1,5% 2017, valore che prosegue il trend positivo registrato dei tre anni precedenti. Parallelamente il fatturato complessivo, è cresciuto del +1,4%, quello estero del +3,0%. Positivo anche l'andamento degli ordini, +1,6%, mentre quelli esteri chiudono il 2018 con un valore all'insegna della stabilità (-0,1%).

All'opposto l'industria delle costruzioni, dopo i buoni risultati conseguiti nel 2017, chiude il 2018 in rallentamento. L'andamento del fatturato provinciale del settore, altalenante e volatile, segnala l'inversione del trend positivo in corso da alcuni anni, attestandosi a consuntivo 2018 al -0,6%.

- **In aumento la movimentazione portuale.**

La movimentazione di merci del porto di Ravenna nel 2018 è stata pari a 26.684.341 tonnellate di merce, lo 0,6% in più rispetto al 2017. Gli sbarchi e gli imbarchi sono stati, rispettivamente, pari a 22.823.021 tonnellate (+0,8%) e 3.861.320 tonnellate (-0,2%). Dai condizionamenti delle merci si può osservare che

le merci secche, 18.015.136 tonnellate, hanno segnato un aumento dell'1,5%, mentre le rinfuse liquide hanno fatto registrare un incremento pari all'1,7%.

Molto buono il dato dei prodotti metallurgici che hanno registrato una movimentazione di 6.563.823 tonnellate ed una crescita del 5,0%. I materiali da costruzione, invece, hanno risentito del primo calo, dopo cinque anni di continua crescita, della produzione di piastrelle ceramiche dell'industria italiana.

Molto positivo il risultato del comparto agroalimentare, che, con oltre 5,2 milioni di tonnellate, consente a Ravenna di consolidare il proprio ruolo di porto italiano leader del settore.

Meno performante il traffico complessivo di container, in calo, infatti, del 3,3% la merce containerizzata, che nel 2018 si è attestata su 2.383.200 tonnellate, e del 3,2% i TEUs, che sono stati pari a 216.320, in parte a causa di alcuni quantitativi di merce in export trasferiti su ro-ro.

Il numero dei trailer è stato pari a 69.347 unità, in linea con i dati del 2017. La nuova linea ro-ro attivata in primavera con l'Albania, ha in parte compensato la perdita di traffico derivata dalla sospensione, a fine 2017, di un servizio di collegamento con la Sicilia.

#### • Stagione turistica tra luci e ombre

I numeri della stagione turistica 2018, in provincia di Ravenna, evidenziano 6.674.494 pernottamenti (presenze), quindi -0,4% rispetto all'anno precedente, e 1.550.971 turisti (arrivi), +0,2%. L'andamento appare piuttosto deludente se paragonato alla media regionale che ha visto un incremento dell'1,4% per le presenze e del 3,2% per gli arrivi, ma bisogna ricordare che il 2017 per il turismo a Ravenna è stato l'anno dei record.

I turisti italiani che hanno soggiornato nelle strutture provinciali nel corso del 2018 sono stati 1.227.635 (+0,1%), quelli stranieri 273.336 (+1%). La diminuzione della durata media di permanenza ha portato le presenze di connazionali a quota 5.304.038 (-0,2%), mentre quelle di stranieri a 1.370.456 (-0,8%).

Il comune di Ravenna ha registrato 621.859 arrivi 2.744.302 presenze. Si tratta di un calo di circa 9mila turisti (-1,4%) e 35mila pernottamenti (-1,3%) rispetto all'ottimo 2017. A pesare negativamente nella performance del comune capoluogo sono state le località balneari con una diminuzione di quasi il 2% delle presenze e del 3,8% degli arrivi. Molto meglio il centro storico, che tuttavia pesa per meno di un quinto, con flussi in crescita dell'1,8% per le presenze e del 2,3% per gli arrivi.

Per Cervia, che si è confermato il comune più importante della provincia dal punto di vista turistico, sostanzialmente il 2018 è stato un anno di tenuta con i pernottamenti a quota 3.534.841 (-0,5%) e il numero dei turisti registrati nelle strutture ricettive pari a 784.079 (+1%).

Dietro ai due comuni principali, continua a crescere Faenza, seppur con numeri neppure lontanamente paragonabili con quelli degli altri due comuni; bene anche i comuni dell'entroterra.

Sotto il profilo della tipologia di soggiorno, con circa 2 milioni di pernottamenti registrati nel 2018 (oltre la metà nei campeggi), continua anche in provincia di Ravenna la crescita delle strutture extra-alberghiere ai danni degli esercizi alberghieri. Questi ultimi perdono complessivamente circa l'1,4% dei pernottamenti mentre gli extra-alberghieri crescono di oltre il 2% con punte del 9% per agriturismi e bed & breakfast.

#### 2.1.2 Evoluzione del quadro istituzionale e normativo

Il decreto legislativo n. 219/2016 recante attuazione della delega di cui all'articolo 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 indicato tra le principali misure quelle di:

- 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.
- ridefinizione dei compiti e delle funzioni,

Per quanto riguarda il riordino delle funzioni, sono state 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. Confermata 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. Ulteriori attività potranno essere oggetto di specifiche convenzioni con soggetti pubblici e privati oppure offerte in regime di libero mercato.

L'8 agosto 2017, l'allora Ministro Calenda, ha firmato il decreto che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nella proposta di Unioncamere, ridetermina le circoscrizioni territoriali, istituisce le nuove camere di commercio, razionalizza le sedi, le aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio.

Dopo l'interruzione dovuta alla sentenza con cui la Corte costituzionale, nel dicembre 2017, ha accolto in parte il ricorso sulla legittimità del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, il processo di riforma è ripartito con il decreto corretto, emanato dal Ministro il 16 febbraio 2018.

Quindi, a seguito dell'approvazione della Corte dei conti, il 1° marzo sono stati avviati dai commissari ad acta nominati, i 18 processi di accorpamento, alla conclusione dei quali le camere di commercio sul territorio nazionale diventeranno 60 rispetto alle originarie 105. La Camera di commercio di Ravenna, in particolare, dovrà accorparsi a quella di Ferrara per dare vita alla Camera di commercio di Ferrara e Ravenna con sede legale a Ravenna.

Tuttavia per effetto della delibera n. 2293 adottata il 27 dicembre 2018 dalla Giunta della Regione Emilia-Romagna, la procedura per giungere alla costituzione dei consigli delle Camere di commercio di Ferrara-Ravenna e dell'Emilia, atto di competenza regionale che sancirà la nascita dei nuovi Enti, è stata sospesa in attesa di una maggior definizione del quadro giuridico di riferimento.

Nel frattempo il Tar del Lazio, riunitosi il 30 gennaio 2019, si è pronunciato con proprie ordinanze del 15 e 27 marzo 2019 sul ricorso presentato dalle Camere di commercio di Pavia e Terni rilevando non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 del d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219 per la mancata intesa in sede di Conferenza Stato Regioni con riferimento alla ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di commercio.

A seguito degli eventi indicati la procedura di accorpamento delle Camere di Ravenna e Ferrara è, al momento, sospesa.

## 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 oggetto di revisione (delibera di Giunta n.124 del 21 novembre 2016), in conseguenza alla riduzione del numero di posizioni dirigenziali precedentemente previste in pianta organica, e quindi ricondotta a due Aree di responsabilità:

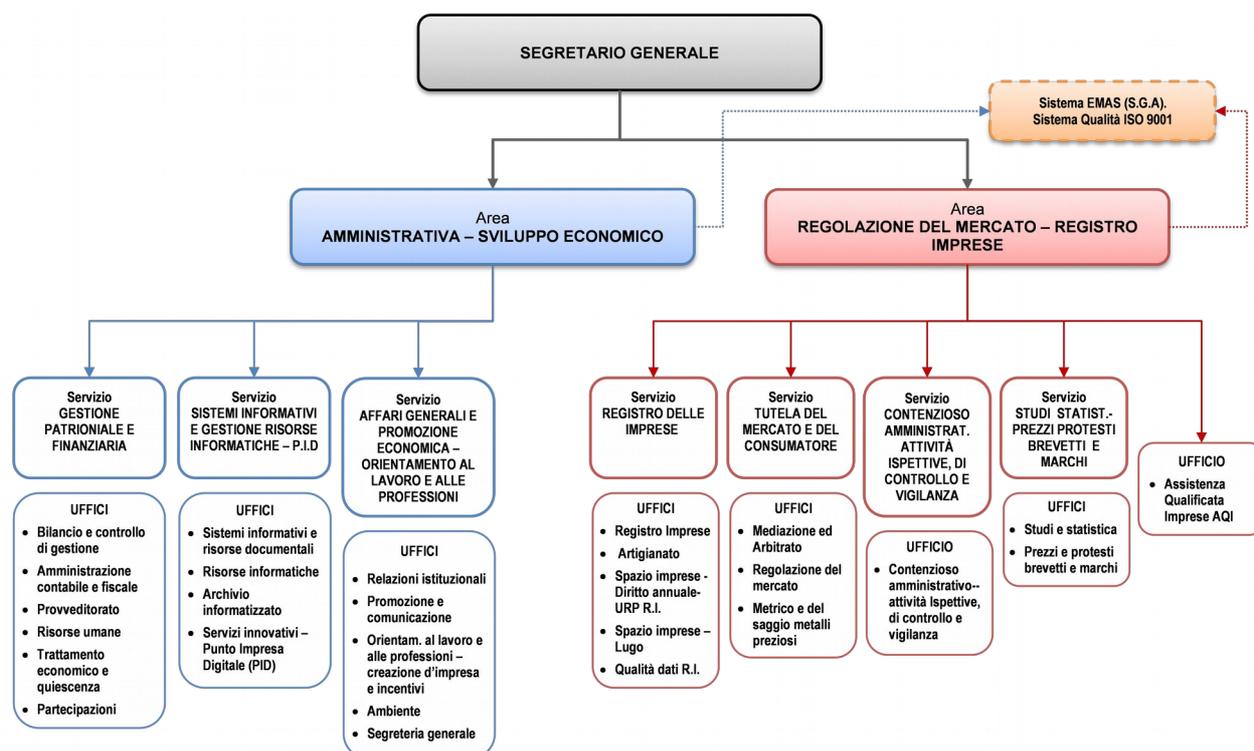
- Area amministrativa e Sviluppo economico, articolata in tre Servizi: Gestione patrimoniale e finanziaria, Sistemi informativi e gestione risorse informatiche – P.I.D., Servizio Affari generali e promozione economica – orientamento al lavoro e alle professioni;
- Area Regolazione del mercato e Registro imprese, articolata in quattro Servizi: Registro delle imprese, Tutela del mercato e del consumatore, Contenzioso amministrativo, attività ispettive di controllo e vigilanza, Studi, statistica, prezzi, protesti, brevetti e marchi.

Entrambe le Aree sono dirette dal dirigente e Segretario generale f.f. come segue:

- **Area A – Area amministrativa – Sviluppo economico**  
retta ad interim dalla dott.ssa Maria Cristina Venturelli, Segretario generale f.f.
- **Area B – 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, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese, la statistica economica.

#### Organigramma



*Le risorse umane*

L'entrata in vigore del D.Lgs 219/2016 “Attuazione della delega di cui all'articolo 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 previsto, a cura dell'Unione nazionale, la formalizzazione di un Piano complessivo di razionalizzazione di sedi, uffici e contingenti di personale e conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche, adottato poi con decreto 8/08/2017 del Mise. In considerazione della sentenza della Corte costituzionale n. 261/2017 le attività in attuazione del decreto 8/08/2017 sono state sospese, come da nota del Mise del 5/01/2018, il decreto è stato successivamente emanato il 16/02/2018, pubblicato in G.U. del 9/03/2018, con gli stessi contenuti in relazione alle procedure di accorpamento ed ai piani di razionalizzazione.

La nuova dotazione organica ridefinita dal decreto ha previsto, per la Camera di commercio di Ravenna, una consistente riduzione (dalle precedenti 82 unità, a 63 unità), dettagliata nella colonna B del prospetto seguente, mentre la consistenza di personale in servizio alla data del 31 dicembre è riportata nella colonna C del prospetto.

*Personale: dotazione e consistenza*

CATEGORIA	Dotazione organica 2017 A	Dotazione organica D.M. 16.2.2018 B	In servizio al 31.12.2018 C	POSIZIONI NON COPERTE D
Dirigenti	2	2	1	-1
Categoria D3	8	7	7 (*)	0
Categoria D1	18	13	14	+1
Categoria C	46	34	32	-2
Categoria B3	3	2	1	-1
Categoria B1	5	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>63</b>	<b>60 (**)</b>	<b>-3</b>

(\*) di cui 4 Posizioni organizzative ed 1 posizione di Alta professionalità

(\*\*) consistenza in f.t.e. 2018= 60 - 3,11= 56,89

Dal prospetto si evidenzia (colonna D) la differenza presente nelle posizioni dirigenziali al termine del 2018, a seguito della cessazione dal servizio del dirigente di vertice e l'estensione all'unico dirigente in servizio Dott.ssa M. Cristina Venturelli, attuale Segretario generale f.f., della responsabilità di direzione dell'Area Amministrativa - Sviluppo economico, nonché delle funzioni di vertice che si sono affiancate agli incarichi di Conservatore del Registro imprese e dirigente dell'Area Regolazione del mercato e Registro imprese.

Il differenziale positivo registrato nella posizione D1 verrà invece ricondotto in breve alla consistenza definitiva, essendo prevista la cessazione di una unità di personale nel corso dei prossimi mesi.

Si segnala ancora che nel corso del 2018, in adesione alle politiche di gestione del personale enunciate nella medesima delibera, sono stati autorizzati rapporti di lavoro a tempo parziale. Al 31 dicembre risultano 15 dipendenti in part-time, pari a un differenziale di -3,11 unità di personale in f.t.e.. L'apporto di personale somministrato a tempo determinato e parziale, cui si è ricorsi per esigenze temporanee, si è attestato a +1,21 unità f.t.e. di personale di categoria B3.

*Personale: dotazione e consistenza*

Si segnalano di seguito gli aggiornamenti riferiti alla dotazione di personale nel corso del 2018:

- si sono registrate 3 cessazioni riferite al personale di categoria (2 per collocamento a riposo e 1 per inidoneità assoluta e permanente alle mansioni), che hanno fatto attestare la consistenza effettiva di personale a fine anno in n. 60 unità di personale, di cui 59 dipendenti in categoria; tra questi, la consistenza di rapporti

a tempo parziale è stata confermata da parte di 15 dipendenti, che rappresentano un differenziale pari a -3,11 unità, con un decremento rispetto al 2017 di quattro unità (nel 2017 erano infatti 19 le unità di personale con rapporto di lavoro a tempo parziale);

- l'apporto di personale in somministrazione si è confermato analogo a quello dell'anno precedente, pari a 1,21 unità espresse in f.t.e.

A seguire, dotazione e consistenza effettiva al 31 dicembre 2018 e distribuzione del personale per funzioni istituzionali:

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

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

*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, per i dirigenti, per i titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità e per il 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 la sottoscrizione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale in data 21.05.2018, che ha confermato le misure contenitive sul complesso delle risorse destinate al salario accessorio del personale, rappresentate dal tetto massimo consentito nella medesima misura dell'anno 2016.

La politica di contenimento applicata sulla struttura dei salari accessori, così come costruita dall'insieme di CCNL succedutisi dal 1999 (Risorse stabili – Risorse variabili) ha 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 dal dicembre 2015, pur perdurando il blocco sulle risorse destinate al trattamento economico accessorio complessivo del personale (Fondo risorse decentrate e Fondo per la retribuzione di posizione e risultato della dirigenza), 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 le progressioni economiche orizzontali (PEO).

### La formazione professionale

L'anno 2018 ha visto confermata la medesima entità di finanziamento destinato alle attività formative ( D. L. 78/2010) ed è pertanto proseguito, anche con l'intento di contenerne la spesa, il progetto di autoformazione in modalità e-learning praticato da qualche anno per consentire di somministrare a tutto il personale iniziative di carattere trasversale. E' stato realizzato un corso in e-learning sui contenuti del nuovo CCNL Funzioni locali sottoscritto in data 21.05.2018.

Nel 2018 è stato portato a termine il piano annuale regionale di sistema avviato nel 2017 e non è stato previsto un nuovo piano formativo regionale.

Nel 2018 è proseguito il programma formativo proposto da Unioncamere con la collaborazione dell'Istituto G. Tagliacarne, per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità camerale. Le linee formative proposte hanno riguardato le seguenti tematiche:

- Regolazione del mercato, metrologia legale, commercio internazionale e tutela del consumatore
- Registro imprese
- Le camere di commercio per l'innovazione digitale
- Contrattualistica
- Gestione documentale
- Alternanza scuola/lavoro
- Turismo
- Formazione per il management camerale
- Assistente di direzione 2.0

### Personale coinvolto nel piano formativo 2018

	Piano formativo di sistema Unioncamere regionale	Linee formative Unioncamere nazionale	Formazione a catalogo e progetti vari*	E-learning
Gestione patrimoniale e finanziaria	3	5	6	11
Sistemi informativi e gestione risorse informatiche PID	0	3	5	6
Affari generali e promozione economica	0	7	2	8
Registro delle imprese	1	6	9	<b>20</b>
Tutela del mercato e del consumatore	0	3	2	7
Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	2	2	0	2
Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	0	1	1	2

\* Include l'adesione ai seguenti progetti: SVIM (Vigilanza del Mercato), PID (Punto Impresa digitale) e Ultraret (banda ultralarga), Pillole formative Tagliacarne.

L'azione formativa è stata poi estesa ad alcuni ulteriori interventi, per i quali è stata riscontrata una specifica esigenza di approfondimento in corso d'anno quali il nuovo contratto collettivo nazionale, il conto annuale, i contratti di rete.

Per ultimo, si segnalano le partecipazioni ai moduli del programma formativo Infocamere, riferito alle piattaforme per i Punti impresa digitale (PID) e la prosecuzione della specifica formazione in collaborazione con Unioncamere nazionale e Mi.s.e. finalizzata allo sviluppo delle attività di verifica e controllo sicurezza dei prodotti.

### La sede decentrata

Sono proseguite le attività di servizio diretto di front office alle imprese nella sede decentrata dislocata sul territorio lughese, dopo la chiusura della sede di Faenza.

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

La riforma del sistema delle Camere di commercio iniziata a partire dalla Legge 114/2014 "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa" con il progressivo decremento delle risorse destinate al finanziamento delle Camere di commercio nelle tre annualità trascorse (2015: - 35%, 2016: - 40%, 2017: - 50%, incrementato poi del 20% per la realizzazione di specifici progetti) e nell'anno in corso (2018: - 50% +20%) e dalla legge 124/2015 fino al D.Lgs. n. 219/2016 e al D.M. 16/02/2018 è ancora in atto.

Attualmente si è in attesa di disporre di una maggiore definizione del quadro giuridico di riferimento (delibera Regione Emilia Romagna n. 2293 del 27/152/2018 e Tar Lazio del 15 e 27 marzo 2019).

## 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 2018 e lo svolgimento di tutte le attività di competenza dell'Ente.

### Sintesi dei principali dati di bilancio

RISORSE ECONOMICHE	Consuntivo al 31.12.2016	Consuntivo al 31.12.2017	Preventivo ag- giornato 2018	Consuntivo al 31.12.2018
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>				
1) Diritto Annuale	4.692.591,00	4.375.865,00	4.760.208,00	4.974.660,00
2) Diritti di Segreteria	1.814.244,00	1.780.041,00	1.789.900,00	1.820.984,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	384.666,00	284.989,00	532.065,00	523.737,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	127.302,00	107.282,00	100.000,00	123.036,00
5) Variazione delle rimanenze	-18.239,00	-15.928,00	-4.371,00	9.897,00
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>7.000.563,00</b>	<b>6.532.250,00</b>	<b>7.177.802,00</b>	<b>7.452.314,00</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>				
6) Personale	-2.898.465,00	-2.698.066,00	-2.619.297,00	-2.628.203,00
7) Funzionamento	-1.952.708,00	-1.805.072,00	-1.971.338,00	-1.743.623,00
8) Interventi economici	-2.214.056,00	-1.087.333,00	-1.893.076,00	-1.893.612,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.824.820,00	-2.608.620,00	-1.365.063,00	-1.631.115,00
Totale Oneri Correnti (B)	-8.890.049,00	-8.199.091,00	-7.848.774,00	-7.896.552,00
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-1.889.486,00</b>	<b>-1.666.841,00</b>	<b>-670.973,00</b>	<b>-444.238,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>508.947,00</b>	<b>455.023,00</b>	<b>422.973,00</b>	<b>423.677,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>850.006,00</b>	<b>679.937,00</b>	<b>248.000,00</b>	<b>191.669,00</b>
<b>E) RETTIFICHE ATTIVITÀ FINANZ</b>	<b>-465.875,00</b>			
<b>DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO (A+B+C+D+E)</b>	<b>-996.409,00</b>	<b>-531.881,00</b>	<b>0,00</b>	<b>171.108,00</b>

### 2.2.3 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	40.157,40	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.
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.	292.184,00	756,00	0,26%	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.

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
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.
Agenzia Italiana per l'internazionalizzazione - Promos Italia srl	200.000,00	10.000,00	5,00%	La società svolge attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali.

(\*) 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.
Romagna Tech s.cons. per azioni	611.500,00	41.032,07	6,71%	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	1.944,46	1,30%	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.

(\*) 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 Internazionale Ceramiche	Rappresenta la più grande raccolta al mondo della cultura della ceramica sviluppatasi nei 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.

**2.2.4 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.

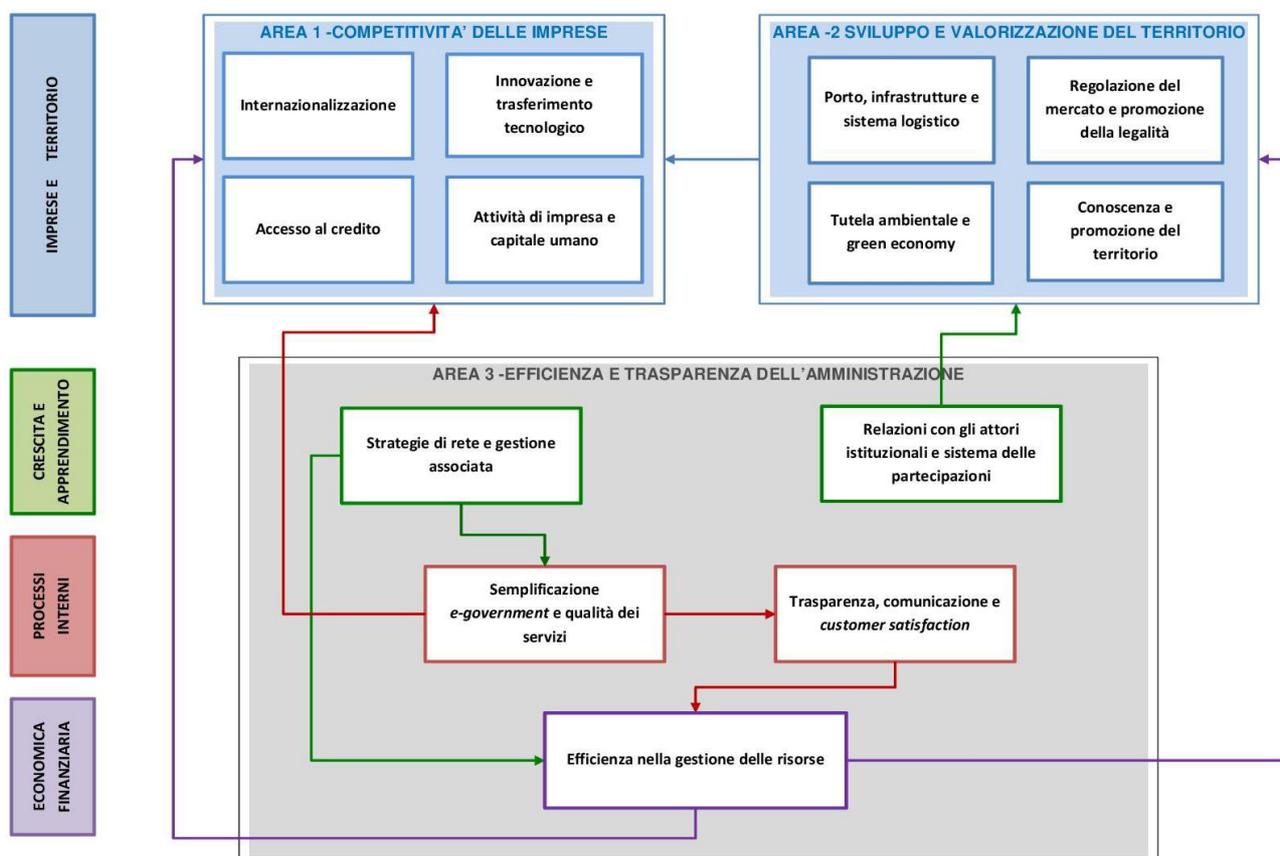
NOME	AMBITO DI ATTIVITA'	DIPENDENTI	RISORSE PREVISTO	RISORSE EFFETTIVO
S.I.D.I. Eurosportello	internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico	8	€ 569.899,00	€ 577.347,00

Il processo di riforma di cui al D.Lgs. 219/2016 e DM 16.2.2018 ha previsto una razionalizzazione anche delle Aziende speciali attraverso accorpamenti di quelle che si occupano della stessa materia.

Sul tema dell'internazionalizzazione è stato deciso di creare una società consortile di livello nazionale e di conferire all'interno della stessa 3 aziende speciali (camere di commercio di Milano, Modena e Ravenna) e 2 rami d'azienda (camere di commercio di Genova e Udine). La costituzione della società Agenzia Italiana per l'internazionalizzazione - Promos Italia srl è avvenuta in aprile 2018 e l'operazione di conferimento delle aziende e dei rami d'azienda con aumento del capitale sociale si è completata nel gennaio 2019.

## 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%	0	0
50% - 74%	4	1
75% - 99%	1	3
100%	6	31
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>35</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.

Gli indicatori, in questo ambito, sono stati inseriti con scopo informativo statistico ai soli fini di osservazione dei fenomeni, come indicato nel provvedimento di approvazione del Piano della performance per l'anno 2018.

### 2.3.3 Impiego delle risorse

#### Risorse disponibili e spese sostenute per settore

		PREVENTIVO (A)	CONSUNTIVO (B)	CONFRONTO (B) / (A) * 100
<b>PROVENTI</b>	Totale risorse	€ 7.177.802,00	€ 7.452.314,00	103,82%
<b>ONERI</b>	Spese promozionali	€ 1.893.076,00	€ 1.893.612,00	100,03%
	Spese per il personale	€ 2.619.297,00	€ 2.628.203,00	100,34%
	Spese per il funzionamento	€ 1.971.338,00	€ 1.743.623,00	88,45%

#### Risorse destinate ad iniziative promozionali

AREE E OBIETTIVI STRATEGICI	IMPORTI LIQUIDATI E ACCANTONATI AL 31.12.2018
<b>AS 1 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>	
OS 1.1 Attività internazionalizzazione	555.473
OS 1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	584.868
OS 1.3 Accesso al credito	
OS 1.4 Attività di impresa e capitale umano	488.633
<b>AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>	
OS 2.1 Porto infrastrutture e sistema logistico	4.000
OS 2.2 Tutela ambientale e green economy	23.360
OS 2.3 Regolazione del mercato e promozione della legalita'	696
OS 2.4 Conoscenza e promozione del territorio	197.519
<b>AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	
OS 3.1. Strategie di rete e gestione assoc.	
OS 3.2 Relazioni con attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	39.063
OS 3.3 Semplificazione, e-government e qualita' dei servizi	
OS 3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	
OS 3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse	
<b>TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI</b>	<b>1.893.612</b>

#### Progetti finanziati con l'incremento del 20% diritto annuale 2018

	Progetto PID (Punto im- presa digitale)	Progetto Orientamento al lavoro e alle prof.	Progetto Turismo	Progetto Internazionaliz- zazione	TOTALE PROGETTI
Provento netto	700.484,01 *	105.310,20	83.942,92 *	20.756,79	<b>910.493,92</b>
Totale costi	705.229,20 *	235.753,04	87.070,49 *	43.175,64	<b>1.071.228,37</b>

\* di cui 15.669,49 e 24.182,00 rinviati al 2019

## 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 2018 gli obiettivi operativi sono stati pienamente raggiunti, in molti casi 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	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
OS.1.1 – INTERNAZIONALIZZAZIONE	OO 1.1.1 – Servizi per l'internazionalizzazione	Ridotta possibilità di operare a favore delle imprese a causa del divieto di svolgere attività promozionali direttamente all'estero sancito dal decreto di riforma dell'ordinamento camerale. Difficoltà nella programmazione di medio periodo dovuta al mutamento e all'incertezza del contesto normativo e organizzativo che riguarda le funzioni dell'internazionalizzazione. Il ricorso al sistema degli incentivi per l'internazionalizzazione (voucher) diretti alla singola impresa per l'acquisto di servizi per l'internazionalizzazione può ridurre l'attrattività di azioni di sistema coordinati dal sistema camerale. Offerta di alcuni servizi per l'internazionalizzazione frammentata sul territorio.	Competenza specifica e riconosciuta nella gestione di servizi di supporto alle imprese, anche di livello regionale, con ruoli di coordinamento. Prossimità territoriale nei confronti delle imprese. Coinvolgimento delle imprese in progetti e servizi su aree mercato emergenti in 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). Intensificare, per raggiungere questo obiettivo, le relazioni con i soggetti che nel territorio operano a favore dell'innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico. Cogliere le opportunità che possono derivare, per la diversificazione dei servizi offerti, dalla partecipazione a un consorzio multiregionale per l'internazionalizzazione.
	OO 1.1.2 – Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	-	-	-
	OO 1.1.3 – Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	Riduzione del budget del 15% circa fino al 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 1.2.1 – Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	Scadenza del contratto con la Commissione Europea. Incertezza sulla possibilità di garantire continuità nella gestione del contratto e partecipazione al progetto a causa dei nuovi assetti organizzativi.	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. progetti per la partecipazione a bandi europei)

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
OS 1.3 – ACCESSO AL CREDITO	OO 1.3.1 – Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla dlegge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	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; modifica funzioni camerali	Omogeneizzazione interventi camerali in base alle nuove funzioni disegnate dal d.lgs. 219 e raccordo con enti locali ed istituzioni del territorio.	Verifica interventi camerali regionali e valutazione percorso di cofinanziamento insieme agli enti locali del territorio.
OS 1.4 – ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	OO 1.4.1 – Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	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 – Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	Legislazione sul lavoro piuttosto complessa e in continua evoluzione, implementazione nuove funzioni camerali trasversali a più servizi.	Evitare sovrapposizione con interventi nazionali e regionali ma piuttosto programmare azioni di supporto complementari e coordinamento tra servizi diversi.	Valutare la ridefinizione delle priorità e maggior collaborazione possibile tra i servizi coinvolti.
OS 2.1 – PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO	OO 2.1.2 – Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	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.	Diffondere la conoscenza delle opportunità offerte dal Piano nazionale impresa 4.0. per gli investimenti tecnologici delle imprese. Rendere operativi i Punti impresa digitale all'interno della Camera di commercio e consolidarne l'azione nell'ambito del Network impresa 4.0	Creare una rete di relazioni con i soggetti del sistema camerale e del territorio impegnati nel supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico.
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 in misura consistente	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 – Consolidamento 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 procedure 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
	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 dei mutamenti legislativi in atto che determinano 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

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
	OO 2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento	Difficoltà riscontrate per situazioni di carenza di personale	Consolidare il ruolo della Camera nelle attività di Regolazione e trasparenza del mercato	-
OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	OO 2.4.1 – Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	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 2.4.3 – 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 per potenziare il progetto
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.	L'accorpamento comporta una revisione della strutture dall'organizzazione e un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi con possibili spazi di miglioramento e innovazione. 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
	OO 3.1.2 – Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	Incremento del carico lavorativo per l'ufficio artigianato conseguentemente alla delega per i controlli dei requisiti artigiani; analisi delle doppie contribuzioni e valutazione circa la competenza dell'Inps/CCIAA.	Valorizzare i procedimenti delegati con sistemi univoci e informatizzati di misurazione a livello regionale al fine dell'effettuazione dei periodici monitoraggi in riferimento agli obiettivi di semplificazione delle procedure, alle attività di verifica di sussistenza dei requisiti e al rimborso dei costi relativi all'esercizio delle funzioni delegate.	Individuare strumenti informativi omogenei a livello regionale per la misurazione dell'attività delegata
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 in atto e la revisione dei livelli di governance, con il previsto superamento delle province, successivamente ripristinato, ha reso complicate le modalità e gli ambiti 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	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	OO 3.3.1 – Iniziative di semplificazione 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). Mancanza di una banca dati idonea per poter effettuare ricerche di anteriorità efficaci su privative nazionali; continuo cambiamento della piattaforma da parte dell'UIBM e dei modelli di deposito ministeriali, con sfasamento temporale fra i due tipi di modifica; scarsa consapevolezza da parte delle imprese circa la funzione strategica che potrebbero avere i diritti di proprietà industriale, i beni immateriali ed il know how acquisito. (Brevetti, marchi e protesti). Tempo limitato per l'effettuazione dell'indagine di Customers satisfaction	(Brevetti e marchi). Miglioramento nella formazione del personale addetto. (Brevetti, marchi e protesti) Miglioramento del servizio offerto all'utenza.	(Brevetti e marchi). Armonizzazione delle procedure almeno a livello regionale con ripresa dell'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. (Brevetti, marchi e protesti). Estensione della rilevazione della Customers satisfaction durante tutto l'anno
	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

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
	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	Scarsa presenza sui social media	Utilizzare canali di comunicazione più moderni e utilizzati dagli operatori del settore.	Utilizzo della modalità social per la promozione dei servizi
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 50% in meno rispetto agli importi del 2014, aumentata poi del 20% ai sensi del D.M. 22/05/2017 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 camerale 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 presente tra gli uffici camerale e tra questi e gli utenti esterni, che operando attraverso mail, intranet, Pec e telefono 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 destinare ad iniziative camerale di promozione economica	Non necessarie
	OO 3.5.3 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	Gestionale imprese nuovo ma macchinoso e poco flessibile.	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)	Migliorare le funzionalità del gestionale.
	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. Proventi da servizi in calo rispetto all'anno precedente.	Relazioni più strette e partnership con soggetti erogatori di servizi.	Migliorare la capacità di intercettare risorse comunitarie
	OO 3.5.5 – Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza	-	-	-
	OO 3.5.6 – Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti	-	-	-

### 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	
IMPRESE E TERRITORIO	<b>OS 1.1 Internazionalizzazione</b>	▶	<b>OS 2.1 Porto, infrastrutture e sistema logistico</b>	▶		
	1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione	▶	2.1.1 Valorizzazione patrimonio culturale e turistico	▲		
	1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	▲	<b>OS 2.2 Tutela ambientale e green economy</b>	▲		
	1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	▶	2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	▲		
	<b>OS 1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico</b>	▶	2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	▲		
	1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	▶	<b>OS 2.3 Regolazione del mercato e promozione della legalità</b>	▲		
	1.2.2 Punto Impresa Digitale (PID)	▲	2.3.1 Consolidamento 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 Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla legge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	▲	2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	▲		
	<b>OS 1.4 Attività d'impresa e capitale umano</b>	▲	2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	▲		
	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	▲	2.3.5 Consolidamento dei servizi di arbitrato	▲		
	1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	▲	<b>OS 2.4 Conoscenza e promozione del territorio</b>	▶		
			2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	▲		
			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	▲
					3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	▲



PROSPETTIVA BSC	AS 1 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE
			<b>OS 3.2</b> <b>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</b> <b>Semplificazione e-government e qualità dei servizi</b> ▼
			3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa ▲
			3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi ▲
			3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ▲
			<b>OS 3.4</b> <b>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</b> <b>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 ▲
			3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti ▲
		3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale ▲	
	▲ : Pienamente raggiunto (grado raggiungimento 100%) ► : Grado di raggiungimento tra 50% e 99% ▼ : Grado di raggiungimento tra 0% e 49% AS: Area Strategica OS: Obiettivo strategico OO: Obiettivo operativo		

### 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	2018	2017	2016
OS 1.1 – Internazionalizzazione	50%	Kpi1101 Variazione export provinciale (Fonte: Istat)	0,5	Crescita	Si	100,0%	9,5	+11,9%	-1,5%
		Kpi1102 Variazione movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (Fonte: Autorità portuale)	0,5	Crescita	No	0,0%	-0,2	0,0%	5,2%
OS 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico	62%	Kpi1201 Percentuale start-up innovative (Fonte: R.I.)	0,33	0,78%	0,67%	86%	0,67%	0,70%	0,72%
		Kpi1202 Percentuale assunzioni ICT (Fonte: Excelsior)	0,33	Crescita	No	0,0%	3,3%	4,3%	3,2%
		Kpi1203 Percentuale imprese settore ICT (Fonte: R.I.)	0,34	Crescita	Si	100,0%	2,31%	2,29%	2,27%
OS 1.3 – Accesso al credito	100%	Kpi1301 Variazione operatività dei Confidi nella provincia (Fonte: Confidi)	0,5	Crescita	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-11,2% (set 2016)
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (Fonte: Banca d'Italia)	0,5	Crescita	Si	100,0%	0,95%	-4,5%	-3,6%
OS 1.4 – Attività d'impresa e capitale umano	25%	Kpi1401 Tasso di iscrizione (Fonte: R.I.)	0,25	>= Benchmark Italia	No	0,0%	5,1% Ravenna 5,7% Italia	5,1% Ravenna 5,9% Italia	5,2% Ravenna 6,0% Italia
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (Fonte: R.I.)	0,25	Crescita	No	0,0%	6,8%	7,0%	7,4%
		Kpi1403 Percentuale di assunzioni di laureati e diplomati (Fonte: Indagine Excelsior)	0,25	Crescita	No	0,0%	41,5%	42,5%	48,2%
		Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile (Fonte: Istat)	0,25	Diminuzione	Si	100,0%	29,1%	33,8%	34,7%

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

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2018	2017	2016
OS 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico	50%	Kpi2101 Variazione movimentazione merci portuale (Fonte: Autorità portuale)	0,5	Crescita	Si	100,0%	0,6%	+2,1	+4,9%

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2018	2017	2016
		Kpi2102 Variazione addetti al settore logistica-trasporti (Fonte: R.I.)	0,5	Crescita	No	0,0%	-1,0%	-0,8%	-0,2%
OS 2.2 – Tutela ambientale e green economy	n.d.	Kpi 2201 Variazione numero aziende certificate EMAS	1	Crescita	n.d.	0,0%	n.d.	0	0
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	50%	Kpi2301 Numero imprese oggetto di ispezione in attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	16	17	100,0%	17	8 orafi 3 pre-conf 10 prod.	11 orafi 2 pre-conf 5 prod.
		Kpi2302 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate (Fonte: CCIAA)	0,5	Crescita	No	0,0%	0,67%	0,68%	0,64%
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	50%	Kpi 2401 Variazione presenze turistiche (Fonte: Regione E.R.)	0,5	Crescita	No	0%	-0,4%	4,2%	3,6%
		Kpi 2402 Indice di attrattività Unità locali (Fonte: R.I.)	0,5	Crescita	Si	100,0%	0,02%	2,20%	2,18%

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

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2018	2017	2016
OS 3.1 – Strategie di rete e gestione associata	100%	Kpi3101 Numero funzioni/servizi gestiti in forma associata	1	Stabilità/Crescita	Si	100,0%	5	5	5
OS 3.2 – Relazioni con gli attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	0%	Kpi3201 Numero protocolli accordi quadro convenzioni con soggetti istituzionali	1	Crescita	No	0,0%	4	5	12
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	100%	Kpi3301 Percentuale procedure informatizzate (Fonte: CCIAA)	1	Stabilità/Crescita	Si	100,0%	88%	88%	88%
OS 3.4 – Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	100%	Kpi3401 Valutazione del sito web camerale (Fonte: Bussola della Trasparenza - Ministero P.A.)	0,333	Stabilità/Crescita	Si	100,0%	80/80	80/80	66/66
		Kpi3402 Grado di soddisfazione sul funzionamento generale dell'Ente - imprese (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	0,333	>=85%	98,1%	100,0%	98,1%	97,1%	94,0%
		Kpi3403 Grado di soddisfazione sul funzionamento generale dell'Ente - stakeholder (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	0,333	>=85%	98,4%	100,0%	98,4%	85,9%	92,3%
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	100%	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	> 35 Euro	54,38 euro	100,0%	54,38	62,98	62,86

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

Vedi Allegato 3

### 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, mentre per il rimanente personale i programmi di attività e i relativi obiettivi sono stati assegnati a livello di unità organizzativa; la performance individuale rimanda poi alla valutazione del contributo individualmente fornito al raggiungimento di tali obiettivi e alle competenze dimostrate.

La valutazione della performance individuale del dirigente e Segretario generale f.f. 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 (*)	31	4	0
PO / ALTA PROFESSIONALITÀ	22	0	0
UNITÀ ORGANIZZATIVE	58	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 dirigente e Segretario generale ff. è stata assegnata la responsabilità, singolarmente o congiuntamente, in ordine al conseguimento degli obiettivi operativi così come individuati nel Piano della performance 2018.

La relazione sulla performance 2018 mette in evidenza il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale stabiliti per il 2018.

*Dott.ssa Maria Cristina Venturelli (Segretario generale f.f.)*

AS	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO	PESO	% RAGG.
AS1	OS 1.1 – INTERNAZIONALIZZAZIONE	1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	1	100,0%
	OS 1.2 – INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	1.2.2 Punto Impresa Digitale (PID)	2	100,0%

AS	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO	PESO	% RAGG.
	OS 1.3 – ACCESSO AL CREDITO	1.3.1 Favorire l'accesso al credito delle PMI del territorio, compatibilmente con quanto indicato dal D.Lgs. 219 in materia di funzioni e servizi camerali	1	100,0%
	OS 1.4 – ATTIVITÀ D'IMPRESA E CAPITALE UMANO	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	4	100,0%
		1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	5	100,0%
AS2	OS 2.1 – PORTO, INFRASTRUTTURE E SISTEMA LOGISTICO	2.1.1 Valorizzazione patrimonio culturale e turistico	8	100,0%
	OS 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	2	100,0%
		2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	3	100,0%
	OS 2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ	2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato	5	100,0%
		2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	3	100,0%
		2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	3	100,0%
		2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento	3	100,0%
		2.3.5 Consolidamento dei servizi di arbitrato	2	100,0%
	OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	5	100,0%
		2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	3	100,0%
AS3	OS 3.1 – STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	4	100,0%
		3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	4	100,0%
	OS 3.2 – RELAZIONI CON GLI ATTORI ISTITUZIONALI E SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI	3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	6	100,0%
	OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	8	100,0%
		3.3.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi	5	100,0%
		3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	2	100,0%
	OS 3.4 – TRASPARENZA, COMUNICAZIONE E CUSTOMER SATISFACTION	3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	3	100,0%
		3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	3	100,0%
		3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	2	100,0%
	OS 3.5 – EFFICIENZA NELL'USO E NELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE	3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	4	100,0%
		3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	3	100,0%
		3.5.5 Conseguitamento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza	2	100,0%
		3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti	2	100,0%
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale		2	100,0%	
<b>MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)</b>			100	100,0%

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, concorrono in egual misura a determinare il valore di performance individuale, sia dirigenziale, che delle posizioni organizzative e di alta professionalità, che del personale di categoria, ed a tale sistema sono correlate le misure economiche riferite al risultato ed alla premialità.

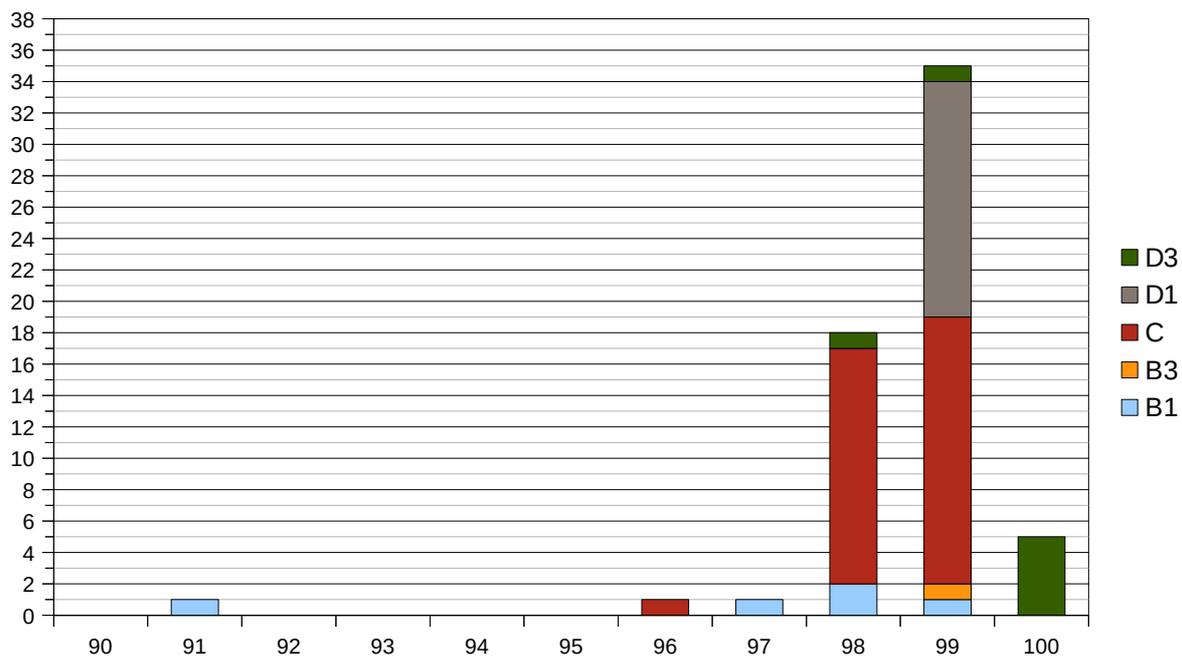
La valutazione sul conseguimento dei risultati si riferisce all'andamento di ciascuna unità operativa semplice rispetto agli obiettivi conferiti e misurati, sulla base degli indicatori di performance per ciascuno individuati e sulle relazioni di report, così da poter osservare il grado di raggiungimento 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 2018 del personale dirigente, dei titolari di posizione organizzativa ed alta professionalità e del personale di categoria effettuata dal Segretario generale f.f., hanno permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio (rispetto alle 59 unità di personale in servizio al 31.12.2018 le schede di valutazione individuale ammontano a 61 in quanto attribuite anche a 2 unità cessate in corso d'anno).

#### Valutazione performance individuale 2018

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



CAT	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	TOT
B1	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1	0	5
B3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
C	0	0	0	0	0	0	1	0	15	17	0	33
D1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	15
D3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	7
TOT	0	1	0	0	0	0	1	1	18	35	5	61



## 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 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE	
EC01	Margine di struttura finanziaria a breve termine	269,84%	254,62%	278,39%	368,15%	Attivo circolante	Voci di Stato patrimoniale: B = "Attivo circolante" (Attivo)	Passività correnti
EC02.1	Indice di Liquidità (quick ratio)	234,32%	231,10%	255,25%	298,94%	Liquidità immediata + Rimanenze		Passività correnti
EC03	Equilibrio economico della gestione corrente	126,99%	125,52%	105,96%	107,58%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"		Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC04	Incidenza dei costi strutturali	89,34%	91,73%	80,55%	89,84%	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	129,68%	131,10%	134,99%	150,32%	Patrimonio netto	Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)	Immobilizzazioni Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)
EC05.2	Margine di struttura secondario	129,68%	131,10%	134,99%	150,46%	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	22,98%	6,56%	9,33%	8,37%	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - 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 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC12	Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	79,29%	84,89%	91,81%	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)

COD	INDICE	VALORE 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC13.1	Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)	67,03%	66,99%	66,75%	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)	25,92%	27,25%	24,44%	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)	5,49%	4,36%	7,03%	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)	1,82%	1,64%	1,65%	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)	-0,26%	-0,24%	0,13%	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 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC14	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	90,48%	99,66%	99,38%	96,67%	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)	36,82%	37,48%	38,17%	42,14%	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)	35,05%	47,42%	34,33%	38,07%	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)	28,13%	15,10%	27,50%	19,79%	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind.D1.3_04 D1.3_01)	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" (al netto svalutazione crediti)

### 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 mantengono ad un buon livello, nonostante il calo delle entrate, a partire dall'anno 2015.

COD	INDICE	VALORE 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC18	Interventi economici per impresa attiva	€ 62,86	€ 62,98 compresi accantonamenti	€ 54,38	€ 39,23	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.)
EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio	n.d.	41,21%	n.d.	49,94%	Interventi economici	Totale costi processo funzione D

## 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 2017, non si rilevano situazioni critiche.

COD	INDICE	VALORE 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
A1.1_01	Grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio	100,00%	100%	100%	83,96%	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	10,67	8,45	10,18	8,98	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	16,54%	15,89%		17,41%	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	76,80%	86,43%		83,15%	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	98,33%	96,07%	97,91%	79,93%	N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (*) * al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) (rif. Processo B3.2-GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ - Ind. B3.2_02)	N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*) * al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) (rif. Processo 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 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche Registro Imprese	92,9	80,50%	80,50%	84,97%	% pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	1

COD	INDICE	VALORE 2016	VALORE 2017	VALORE 2018	CLUSTER 2017	NUMERATORE	DENOMINATORE
C1.1_07	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,9	2,99	3,24	3,10	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	5,53	5,07	3,20	1,01	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	17,69%	63,25%	29,04%	60,66%	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
C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	8,77	7,69%	5,55%	6,97%	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	0,65	0,9	0,74	0,49	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_04	Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	24,61	8,95	52,98%	35,56	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)	3,98	6,51	12,72	4,37	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 2016, 2017 e 2018 analizzando i conti e le tipologie di spesa.

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

	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Obiettivo di rispar- mio 2018	Risparmio conseguito 2018	Note
325 - FUNZIONAMENTO						
3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI						
325000 - Oneri Telefonici	16.509,24	18.452,45	14.258,03	5.000,00	4.194,42	
325053 - Oneri postali e di Recapito	21.469,80	21.000,00	19.475,10	500,00	1.524,90	
325068 - Oneri vari di funzionamento						
3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE )						
327003 - Abbonamento Riviste e Quotidiani	8.449,14	6.883,52	6.903,76	200,00	-20,24	
TOTALE RISORSE PER ANNO	46.418,28	46.335,97	40.636,89	5.700,00	5.699,08	

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 2018 è stato ottenuto, nel caso delle spese postali anche oltre il target definito.

Nella voce in cui vi sono stati aumenti rispetto al 2017, peraltro contenuti, era stato molto basso il costo 2017.

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 economie sulle spese di funzionamento*

Sono di seguito elencate le azioni che hanno condotto a risparmio e sono proseguite nel corso dell'anno 2018 le azioni per il contenimento delle spese, anche se in relazione ad alcune tipologie elencate non vi erano obiettivi specifici sul piano 2018.

AMBITO	MISURE
<b>Spese postali</b>	Già da alcuni anni è stato intrapreso un percorso di eliminazione, laddove possibile, delle spedizioni cartacee di documenti utilizzando gli invii tramite pec o comunque strumenti telematici quali: utilizzo di invii mail, utilizzo di altri canali informativi come newsletter e sito camerale, utilizzo piattaforma CRM. I risparmi ottenuti nel corso degli anni sono stati consistenti.
<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 e gli adeguamenti molto frequenti.
<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 già da alcuni anni. Sono state effettuate attività di analisi e valutazione delle linee telefoniche, propedeutiche al passaggio al sistema voip.  L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente anche con l'emissione di note di credito.
<b>Spese per riscaldamento, acqua ed energia elettrica</b>	Le adesioni alle convenzioni con prezzi migliori, in particolare alla convenzione Intercent-er "Energia elettrica 11" effettuata nel gennaio 2018 ed alla convenzione Consip "Gas naturale 9" effettuata nel novembre 2017, nonché l'oculata gestione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti non sono stati sufficienti per l'ottenimento di economie nella spesa a causa dell'aumento del costo della sola materia energia, pur in presenza di minori consumi nell'energia elettrica e di consumi similari nel gas in confronto al 2017.  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.
<b>Spese per automazione dei servizi</b>	Sono state razionalizzate le spese per i canoni relativi ai servizi informatici, tenendo monitorate le attività 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.

AMBITO	MISURE
<b>Altre spese per servizi</b>	<p>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.</p> <p>In particolare è stata modificata la gestione del servizio comunicazione esterna, attraverso una diversa distribuzione di alcune attività tra gli uffici camerale.</p>
<b>Acquisti di cancelleria</b>	<p>Gli acquisti vengono effettuati ricorrendo al MePA Consip verificando anche i prezzi offerti in Inter-cent-er, al fine di ottenere i prezzi più vantaggiosi e la qualità migliore.</p>
<b>Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche conformi ai CAM</b>	<p>Per l'acquisto di carta per fotocopie e stampanti si è fatto riferimento al MePA Consip, in assenza di Convenzioni attive, con previsione di consegna vicino le fotocopiatrici al fine di evitare le spese di facchinaggio rispetto ad offerte che prevedono la consegna al solo piano strada.</p> <p>La carta acquistata è conforme ai CAM (Criteri Ambientali Minimi) contenuti nel Piano d'Azione Nazionale sul Green Public Procurement PANGPP.</p>
<b>Acquisto di modulistica varia con logo camerale</b>	<p>Nel 2018 non sono stati effettuati acquisti, in quanto le scorte sono state sufficienti a garantire il servizio.</p>
<b>Acquisto di toner per stampanti</b>	<p>Si continua 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, che è stato modificato in corso d'anno. 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</p>
<b>Acquisti di beni e servizi vari</b>	<p>Nel definire i contratti per acquisto di beni e servizi di varia tipologia, si opera valutando le offerte presenti negli strumenti informatici messi a disposizione dalle centrali di committenza ed anche con indagini di mercato, con l'obiettivo di un contenimento della spesa.</p>

## 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 2018, 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 2018 le imprese femminili registrate della nostra provincia sono risultate 8.084 ed in diminuzione rispetto alla stessa data dello scorso anno, (- 78 unità, pari al -1%). Le imprese femminili rappresentano il 20,7% del totale delle imprese provinciali. Il loro peso si è attestato alla media regionale (20,7%), ma è inferiore a quella nazionale (21,9%).

I settori di attività nei quali la componente femminile è più rappresentativa sono quelli dei servizi alla persona (il 43,8% delle imprese appartenenti al settore è guidata da donne), del turismo (33,3%) e del commercio (25,4%).

Le imprese femminili ravennati appartengono per la maggior parte al settore del commercio, dove ammontano a 2.081 pari al 25,7% del totale delle imprese femminili. Seguono l'agricoltura, 1.104 (13,7%), i servizi alla persona, 1.335 (16,5%), il turismo, 1.147 (14,2%) ed i servizi alle imprese con 1.124 (13,9%). Negli ulti-

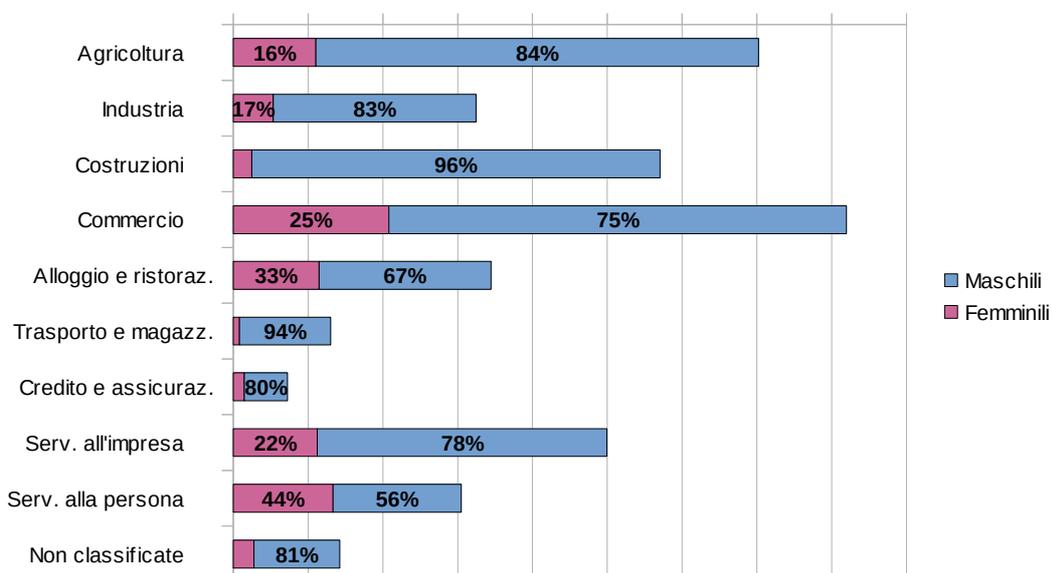
<sup>1</sup> Si ha una rilevanza della componente femminile nei seguenti casi: 1) le imprese individuali in cui il titolare è una donna; 2) le società di persone o le società cooperative in cui la maggioranza dei soci è costituita da donne o la maggioranza delle quote di capitale è detenuta da donne; 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

mi dodici mesi il numero di imprese femminili è diminuito di 54 unità nel settore agricolo (-4,7%), di 69 unità nel settore commerciale (-3,2%), di 15 in quello industriale (-2,7%), di 5 sola unità nel comparto edile (-2%), di 4 imprese nei trasporti (-4,6%) e di 14 nel settore creditizio (-8,6%). All'opposto è aumentato di 43 unità (+3,3%) nel settore dei servizi alla persona, di 6 unità (+0,5%) nel settore turistico e di 28 nei servizi all'impresa (+2,6%).

### Imprese femminili registrate al Registro delle imprese al 31.12.2018

	RAVENNA				Peso in % nei settori		
	31.12.2018	31.12.2017	Saldo	Var%	Ravenna	Emilia-Rom.	Italia
Agricoltura	1.104	1.158	-54	-4,7	15,7	21,7	28,5
Industria	537	552	-15	-2,7	16,6	16,7	16,7
Costruzioni	249	254	-5	-2,0	4,4	4,9	6,4
Commercio	2.081	2.150	-69	-3,2	25,4	24,1	23,5
Alloggio e ristoraz.	1.147	1.141	6	0,5	33,3	30,8	29,4
Trasporto e magazz..	83	87	-4	-4,6	6,4	7,6	10,3
Credito e assicuraz.	148	162	-14	-8,6	20,4	20,6	21,4
Serv. all'impr. e prof.	1.124	1.096	28	2,6	22,5	21,8	21,1
Serv. alla pers. e altri	1.335	1.292	43	3,3	43,8	44,2	42,5
Non classificate	276	270	6	2,2	19,4	19,6	21,4
<b>Totale</b>	<b>8.084</b>	<b>8.162</b>	<b>-78</b>	<b>-1,0</b>	<b>20,7</b>	<b>20,7</b>	<b>21,9</b>

### Imprese femminili per settore



### Il mercato del lavoro

Nel 2018 la popolazione con più di 15 anni residente in provincia di Ravenna è risultata pari a 337,6 mila unità, di cui 175mila donne vale a dire il 51,9%. Rispetto al 2017, la popolazione in età lavorativa rimane sostanzialmente stabile, con una leggera diminuzione riscontrata sia nella componente femminile (-0,1%) che in quella maschile (-0,1%).

Le forze di lavoro ammontano a 182,3 mila unità registrando un significativo aumento di 2,3mila unità sul 2017 (+1,3%), riconducibile interamente all'incremento degli occupati di 4,6mila unità pari al +2,8%. In senso opposto i disoccupati si sono ridotti di 2,3mila unità pari al -17,9%..

Considerando la sola componente femminile le forze di lavoro sono cresciute di 0,5mila unità (+0,7%) frutto di un aumento sia delle donne occupate, +0,2mila (+0,2%), che di quelle disoccupate +0,3mila (+0,3%).

Questa significa che mentre il tasso di disoccupazione complessivo si è ridotto, passando dal 7,2% del 2017 al 5,8% del 2018, il tasso di disoccupazione femminile è aumentato dal 7,5 al 7,9%.

#### *Forze di lavoro in provincia di Ravenna (in migliaia)*

Forze di lavoro		2017 (x 1000)	2016 (x 1000)	Saldo (x 1000)	Variatz. (%)
Occupati in complesso	Totale	167,0	171,6	4,6	2,8%
	Femmine	75,7	76,0	0,2	0,3%
Persone in cerca di lavoro	Totale	13,0	10,7	-2,3	-17,9%
	Femmine	6,2	6,5	0,3	5,3%
Forze di lavoro in complesso	Totale	180,0	182,3	2,3	1,3%
	Femmine	81,9	82,5	0,6	0,7%
Non forze di lavoro	Totale	158,0	155,3	-2,7	-1,7%
	Femmine	93,3	92,6	-0,7	-0,8%
Popolazione di 15 anni e oltre	Totale	338,0	337,6	-0,4	-0,1%
	Femmine	175,2	175,0	-0,2	-0,1%

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, il nostro paese non sembra in linea neanche con quelli definiti dalla Strategia Europa 2020 (75% per l'occupazione di uomini e donne tra i 20 e i 64 anni di età) e registra un tasso di occupazione femminile 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 minori, sia maschili che femminili, e tassi di attività e occupazione più elevati.

#### *Tassi di attività e di disoccupazione*

		Maschi %	Femmine %	Totale %
RAVENNA	Tasso di attività 15-64 anni	76,8	65,5	71,1
	Tasso di occupazione 15-64 anni	71,2	60,4	65,8
	Tasso di disoccupazione	6,9	7,5	7,2
ITALIA	Tasso di attività 15-64 anni	75,0	55,9	65,4
	Tasso di occupazione 15-64 anni	67,1	48,9	58,0
	Tasso di disoccupazione	10,3	12,4	11,2

### **Contesto interno**

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

La scomposizione per genere, permette di osservare che 41 dei 60 dipendenti della Camera di commercio di Ravenna è rappresentato da lavoratrici. In termini relativi le donne costituiscono il 68,3% del totale dei dipendenti.

Di queste, il 43,9% risulta in possesso di titoli di studio universitari. Il 36,6% delle donne occupa posizioni di lavoro di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (inquadramento uguale o superiore a D1), percentuale leggermente inferiore a quella degli uomini (36,8%).

Da segnalare, inoltre, che 6 posizioni su 7 di inquadramento in categoria D3 sono occupate da donne (l'85,7%), come pure l'unica posizione dirigenziale e di vertice.

L'età media (in anni compiuti nel 2018) è piuttosto elevata nel complesso (52,5 anni), leggermente inferiore l'età media delle donne (52,1) rispetto a quella degli uomini (53,4).

L'unico dipendente attualmente al di sotto dei 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.	6	14,6%	3	15,8%	9	15,0%	66,7%
Diploma di scuola secondaria superiore	17	41,5%	8	42,1%	25	41,7%	68,0%
Diploma di laurea	18	43,9%	8	42,1%	26	43,3%	69,2%
ETÀ							
[20-29]	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
[30-39]	1	2,4%	0	0,0%	1	1,7%	100,0%
[40-49]	15	36,6%	6	31,6%	21	35,0%	71,4%
[50-59]	20	48,8%	10	52,6%	30	50,0%	66,7%
[60 +]	5	12,2%	3	15,8%	8	13,3%	62,5%
Età media	52,1		53,4		52,5		
INQUADRAMENTO							
B1	2	4,9%	3	15,8%	5	8,3%	40,0%
B3	0	0,0%	1	5,3%	1	1,7%	0,0%
C	24	58,5%	8	42,1%	32	53,3%	75,0%
D1	8	19,5%	6	31,6%	14	23,3%	57,1%
D3	6	14,6%	1	5,3%	7	11,7%	85,7%
Dirigenza	1	2,4%	0	0,0%	1	1,7%	100,0%
TOTALE	41	100,0%	19	100,0%	60	100,0%	68,3%

Le dipendenti dell'ente rappresentano la maggioranza delle risorse umane, oltre che una componente coinvolta in segmenti importanti dell'organizzazione e anche nei rapporti di lavoro part-time.

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 anche il riferimento alla figura del Consigliere di fiducia, finalizzata a migliorare gli aspetti legati ad eventuali disagi organizzativi, ivi compreso quello riferito al reinserimento lavorativo successivo ad 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.

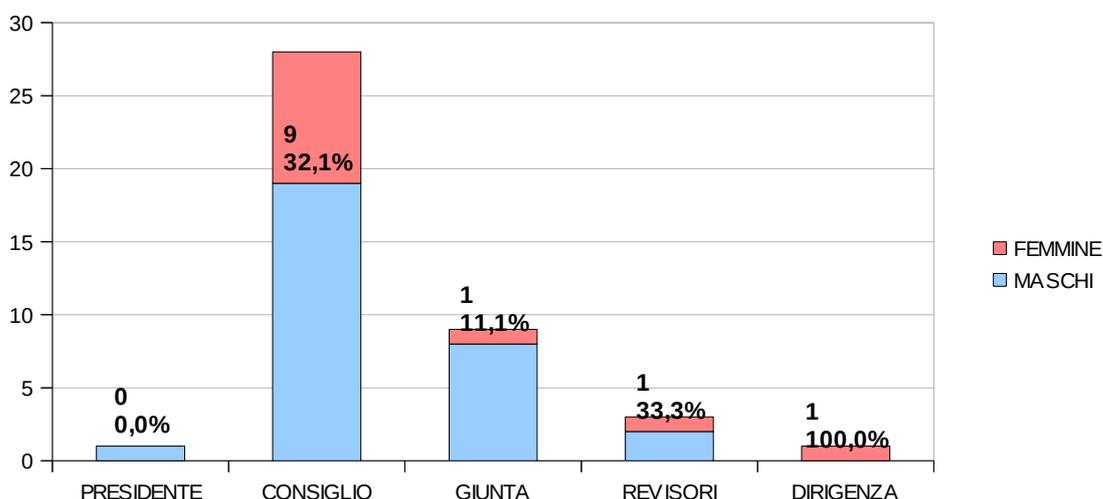
Sul tema delle pari opportunità il decreto ha precisato che gli statuti camerali devono stabilire criteri per assicurare condizioni di pari opportunità tra uomo e donna e per promuovere la presenza di entrambi i sessi negli organi collegiali delle Camere di commercio, nonché degli enti e aziende da esse 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 rappresentare 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 settembre 2018 ha avviato una indagine che ha coinvolto il 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 questionario già proposto nel 2015, costruito sulla base del modello dell'ANAC (ex CIVIT) ampliato per includere una 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: 47 risposte ( 79,7% del personale in servizio); (rapporto 47/59)

Dagli item compilati, è possibile ricavare i seguenti dati:

- genere: 32 donne (72,7%) e 12 uomini (23,7%); (rapporti: 32/44; 12/44)
- tipologia di contratto: 43 dipendenti a tempo indeterminato (97,7%) e 1 a tempo determinato (2,3%); (rapporti 43/44; 1/44)
- rapporti flessibili: 31 dipendenti a tempo pieno (73,8%) e 11 a tempo parziale (26,2%); (rapporti 31/42; 11/42)
- età anagrafica: 1 (31-40), 16 (41-50), 25 (51-60), 2 (>60);
- anzianità di servizio: 4 (anzianità 5-10), 16 (11-20), 24 (>20).

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:

Rimangono alcune criticità in relazione all'equità, alla carriera e allo sviluppo professionale e al sistema di valutazione e premialità.

- *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 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 premialità e merito.

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. In seguito alle dimissioni della Presidente il 9 giugno 2015 è stata eletta la nuova Presidente. Con Delibera n. 77 del 11/07/2016 l'incarico del Comitato è stato prorogato fino alla nomina del nuovo Comitato da parte dei nuovi organi camerali.

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 quasi 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 2018 sono state presentate alla Giunta (delibera n.130 del 22/11/2018) dell'ente camerale e si riepilogano di seguito:

-collaborazione con il Tavolo Conciliazione e Salute delle Donne, costituito dalla Provincia di Ravenna, dal Comune di Ravenna, dal Comune di Lugo, dal Comune di Faenza, dalla Consigliera di Parità provinciale, dalle Organizzazioni Sindacali, dall'Asl di Ravenna, dal Comitato Imprenditoria Femminile della CCIAA di Ravenna e dalla Direzione Provinciale del Lavoro di Ravenna e che promuove la crescita della cultura di contesto in relazione al tema della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, della qualità del lavoro e della salute delle donne. La Presidente Chiara Roncuzzi o una componente delegata dal comitato partecipano regolarmente agli incontri e alle iniziative del Tavolo;

- prosecuzione della diffusione e promozione attività del Comitato, dati su Imprenditoria Femminile e novità ed iniziative interessanti sulla tematica di genere, via web attraverso il sito istituzionale della CCIAA.

Il Comitato ha realizzato nel corso del 2018 i seguenti eventi formativi, che hanno coinvolto quasi 80 imprenditrici, aspiranti imprenditrici o collaboratrici. Tutti i seminari hanno registrato un elevato livello di gradimento fra le partecipanti:

1. 12 aprile 2018: "L'altra faccia della moneta", tenuto da Daniela Lo Rizzo, libera professionista e banking trainer, che ha guidato i partecipanti nel mondo economico e finanziario, attraverso strumenti pratici e con un linguaggio semplice, al fine di muoversi in questo mondo e per poter gestire al meglio le proprie risorse economiche, nonché rendere semplice ciò che viene percepito come complesso.
2. 17 maggio 2018: "L'approccio mentale che limita le nostre attività d'impresa", tenuto da Paolo Svegli, ingegnere gestionale e coach aziendale, che ha condotto la platea nello studio dei fattori di successo delle imprese, dove il successo non è solo economico, ma anche di passione e crescita personale per l'imprenditore e risulta evidente l'importanza dell'approccio mentale di chi conduce un'azienda con lo scopo di riconoscere i nostri stati emotivi produttivi e improduttivi, saperli generare e saperli gestire, vedere e cogliere le opportunità in ciò che ci circondano.

Il Comitato ha operato per predisporre con i soggetti interessati il rinnovo, del protocollo d'intesa firmato nel 2017 con nove Associazioni e Sindacati (Confartigianato, Confesercenti, Cna, Confcommercio, Confimi, Confindustria, CGIL, CISL e UIL) e i centri antiviolenza (Linea Rosa, SOS Donna e Demetra) affinché si possa permettere ad alcune donne, assistite dai centri antiviolenza, la partecipazione gratuita ai corsi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. Tale richiesta nasce dalla necessità riscontrata dalle assistite dai suddetti centri, di acquisire tale formazione prima di accedere a tirocini finanziati dalla Regione. Il protocollo è stato implementato con la possibilità di partecipare ad altri corsi gratuiti.

Alcune componenti del Comitato il 13 marzo hanno partecipato alla visita ad una delle eccellenze imprenditoriali italiane l'impresa "umanistica" di Brunello Cucinelli, realizzata nell'ambito del progetto di diffusione di azione per la Responsabilità sociale d'Impresa, "La Responsabilità sociale in rete".

Sempre nell'ambito del progetto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, alcune componenti hanno partecipato alla presentazione dei risultati ed esperienze maturate nei laboratori realizzati sui temi welfare aziendale, mobilità sostenibile e turismo sostenibile.

Sono state avviate attività di collaborazione con il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile di Ferrara anche in vista dell'accorpamento. In particolare il 15 novembre si è svolta una riunione congiunta dei due comitati volto a fare il punto sulle attività fin qui realizzate, nonché sui programmi, sui progetti e sulle prospettive di lavoro che attendono la nuova Camera di commercio nei mesi a venire. Nello stesso pome-



riggio presso la sede ferrarese si è svolto un convegno intitolato " l'economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo" al quale la Presidente Roncuzzi ha apportato il suo contributo in qualità di relatrice.

Sono state avviate le azioni per il rinnovo del protocollo d'intesa per la partecipazione gratuita ai corsi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.

E' stata avviata la collaborazione con il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile della Camera di Commercio di Ferrara al fine di condividere scelte e proposte per il futuro.

## 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 2019, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve completare entro il 30 giugno 2019.

#### 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 dei mesi di febbraio e marzo;
- sono state effettuate le valutazioni delle competenze e comportamenti del personale dipendente nel corso dei mesi di febbraio e marzo;
- sono state effettuate le rendicontazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali, nel corso dei mesi di marzo e aprile;
- è stato approvato il sistema di misurazione e valutazione in linea con quanto indicato dal D. Lgs. n. 74/2017 di modifica del D. lgs. n. 150/2009 e sulla base delle linee guida proposte da Unioncamere, redatte nell'ambito del laboratorio attivato con la Funzione Pubblica;
- 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 dei mesi di marzo e 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 il 19 aprile 2019.

#### 6.1.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

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

- i responsabili di unità operativa semplice e complessa collaborano 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*).

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.

La struttura è inoltre impegnata, a partire dall'anno 2015, nella gestione degli impatti della riforma in atto di cui alla L. 124/2015, al D.Lgs. 219/2016 e al DM 16/02/2018.



## 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 2018 e nel Piano della performance 2018-2020, 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 del Comitato per l'imprenditoria femminile di Ravenna nel corso del 2018 sono state presentate alla Giunta camerale con delibera n. 130 del 22/11/2018.

## 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 Variazione export provinciale (Fonte: Istat)	0,5	Crescita	Si	0,0%	S.I.D.I. Eurosportello e Area A	S.I.D.I. Eurosportello e Area A	606.284	555.473	50%
		Kpi1102 Variazione movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (Fonte: Autorità portuale)	0,5	Crescita	No	100,0%					
OS 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico	0,25	Kpi1201 Percentuale start-up innovative (Fonte: R.I.)	0,333	0,78	0,67	15%	S.I.D.I. Eurosportello e Area A	S.I.D.I. Eurosportello e Area A	687.103	584.868	95%
		Kpi1202 Percentuale assunzioni ICT (Fonte: Excelsior)	0,333	Crescita	No	0,0%					
		Kpi1203 Percentuale imprese settore ICT (Fonte: R.I.)	0,334	Crescita	Si	0,0%					
OS 1.3 – Accesso al credito	0,25	Kpi1301 Variazione operatività dei Confidi nella provincia (Fonte: Confidi)	0,5	Crescita	n.d.	-	Area A	Area A	200.000	200.000	100
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (Fonte: Banca d'Italia)	0,5	Crescita	Si	0%					
OS 1.4 – Attività d'impresa e capitale umano	0,25	Kpi1401 Tasso di iscrizione (Fonte: R.I.)	0,25	>= Benchmark Italia	No	100,0%	Area A Area B	Area A Area B	343.248	588.633	50%
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (Fonte: R.I.)	0,25	Crescita	No	0,0%					
		Kpi1403 Percentuale di assunzioni di laureati e diplomati (Fonte: Indagine Excelsior)	0,25	Crescita	No	100,0%					
		Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile (Fonte: Istat)	0,25	Diminuzione	Si	0,0%					

**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	
OS 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico	0,25	Kpi2101 Movimentazione portuale	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area A	Area A	10.000	4.000	50%
		Kpi2103 Quota addetti al settore H (ATECO 2007 - Addetti imprese)	0,5	Crescita	No	100,0%					
OS 2.2 – Tutela ambientale e green economy	0,25	Kpi2202 Numero di aziende/siti certificati EMAS in provincia (registrazioni nell'anno)	1	Crescita	n.d.	-	Area A	Area A	25.000	23.360	-
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	0,25	Kpi2301 Numero imprese oggetto di ispezione in attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	>=16	17	0,0%	Area B	Area B	5.000	696	50%
		Kpi2305 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate	0,5	Crescita	No	0,0%					
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	0,25	Kpi2401 Presenze turistiche	0,5	Crescita	No	100,0%	Area A	Area A	477.379	397.519	50%
		Kpi2402 Indice di attrattività % di UL con sede fuori provincia sul totale (1° UL)	0,5	Crescita	Si	0,0%					

**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	0,0%	Area A Area B	Area A Area B	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	Crescita	No	100,0%	Area A Area B	Area A Area B	39.063	39.063	0,0%
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	0,2	Kpi3300 Processi informatizzati	1	Stabile/Crescita	Si	100,0%	Area A Area B	Area A Area B	0	0	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	Stabile/Crescita	Si	0,0%	Area A Area B	Area A Area B	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%1
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
		Kpi3402 Grado di soddisfazione in relazione al "Funzionamento generale della Camera di commercio" – Imprese (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	98,1%	0,0%					
		Kpi3403 Grado di soddisfazione in relazione al "Funzionamento generale della Camera di commercio" – Stakeholder (>= soddisfacente)	0,334	>=85%	98,4%	0,0%					
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	0,2	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	> 35 Euro	54,38 euro	0,0%	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.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Destinate			
1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione	Kpi1111 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	115/187	32,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	461.284	460.473	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	68,0%
1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	Kpi1121 Adozione nuovo regolamento per la concessione di contributi per la partecipazione fiere all'estero entro l'anno	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione	D1.3.3 Internazionalizzazione	120.000	70.000	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1122 Numero imprese coinvolte bando fiere	0,5	>=40	42	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	Kpi1131 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	112/113	1,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	25.000	25.000	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	99,0%

### 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.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	Kpi1211 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	40/53	25,0%	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	0	0	Area A S.I.D.I. Eurosportello	Dott.ssa M. C. Venturelli Direttore S.I.D.I. Eurosportello	75,0%
1.2.2 Punto Impresa Digitale (PID)	Kpi 1221 Realizzazione del bando per l'erogazione dei Voucher Impresa 4.0 – PID	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	500.000	511.000	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	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	Impegnate	Previste	Impegnate			
	Kpi 1222 Realizzazione eventi formativi per la diffusione delle tecnologie Impresa 4.0	0.5	>=2	4	0,0%	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	187.103	73.868	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

### 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 RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
1.3.1 Revisione modalità di intervento sui temi del credito e della finanza delle PMI in relazione agli sviluppi normativi successivi alla legge n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	Kpi1311 Valutazione nuove possibili modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI in compartecipazione con enti locali e/o altri soggetti competenti compatibili con D. lgs. 219	1	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	D1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	200.000	200.000	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

### 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 RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	Kpi1411 Realizzazione indagine <i>customer satisfaction</i> su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	173.000	394.800	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa	0,25	>=65	99	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo sostenibile del territorio attraverso la realizzazione del premio Ambiente&Futuro	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1415 Numero di soggetti coinvolti nella realizzazione del seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale d'impresa	0,25	20	43	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	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	Impegnate	Previste	Impegnate			
1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	Kpi1421 Realizzazione progetti/iniziative su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori e soggetti del network	0,25	>= 2	6	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	170.248	193.833	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative su alternanza scuola lavoro - orientamento	0,25	>=60	431	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1423 Numero imprese iscritte al RNASL al 31/12	0,25	>=210	574	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1424 Realizzazione di azioni di promozione e di sviluppo al fine di ampliare i soggetti iscritti al Registro Nazionale Alternanza Scuola Lavoro entro l'a.s. 2018-2019	0,25	>=2	7	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	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	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.1.1 Valorizzazione patrimonio culturale e turistico	Kpi2415 Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	10.000	4.000	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2416 Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	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 RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	Kpi2211 Seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerali entro 30.06	0,5	>=1	1	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	25.000	23.360	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2212 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%			Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	Kpi2221 Mantenimento certificazione Emas: verifica ispettiva con esito positivo	1	Si (= 100)	Si	0,0%	A1.2.1 Sistemi di gestione	A1.2.1 Sistemi di gestione	0	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

**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 RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato	Kpi2311 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: livello soddisfazione del cliente	0,33	>=70%	100%	0,0%	C2.6 Forme alternative di giustizia	C2.6 Forme alternative di giustizia	5.000	696	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2312 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: invio delle comunicazione e dati al Ministero e ad Unioncamere al fine del mantenimento dell'iscrizione nell'apposito Registro utilizzando lo strumento telematico – informatico quando esistente e attivo	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2313 Verifica mantenimento dei requisiti per i mediatori iscritti	0,34	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	Kpi2321 Etichettatura settore moda - numero visite ispettive ad imprese del settore, con riferimento ai prodotti tessili e calzaturieri.	0,5	>= 3	6	0,0%	C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti	C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti	0	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva	0,5	>= 10	22	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	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	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	Kpi2331 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore orafio	0,33	>= 8	8	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. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2332 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore preconfezionati	0,33	>= 3	3	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2333 Controllo sui centri tecnici presenti nel territorio	0,34	>= 80%	100%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento	Kpi2341 Mantenimento dell'iscrizione dell'Organismo per la composizione della crisi da sovraindebitamento presso il Ministero di Giustizia (Svolgimento di tutte le attività necessarie e le relative comunicazioni necessarie)	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	C2.6 Forme alternative di giustizia	C2.6 Forme alternative di giustizia	0	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi 2342 Avvio attività di verifica dell'aggiornamento gestori	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%					0	0	Area B
2.3.5 Consolidamento dei servizi di arbitrato	Kpi2351 Aggiornamento elenco degli arbitri. Inserimento nel programma informatico di tutti gli iscritti comprese le nuove iscrizioni e avvio attività di revisione dell'elenco attraverso controllo del mantenimento dei requisiti.	1	Si (= 100)	Si	0,0%	C2.6 Forme alternative di giustizia	C2.6 Forme alternative di giustizia	0	0	Area B	Dott.ssa M. C. 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.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	Kpi2411 Adeguamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio al D.Lgs. n. 219/2016 e alla definizione delle nuove funzioni camerali	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio	D1.3.5 Promozione del territorio	473.379	397.519	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	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	Impegnate	Previste	Impegnate			
	Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio in collaborazione con Apt Servizi e Destinazione Romagna	0,33	>=2	1	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2413 Iniziative di valorizzazione della responsabilità sociale di impresa anche in collaborazione e/o adesione alle strategie della Regione Emilia Romagna e/o di Unioncamere	0,34	>=1	1	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche	4.000	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	0,5	>=4	21	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

### 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	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	Kpi3111 Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%	A1.2.1 Sistemi di gestione	A1.2.1 Sistemi di gestione	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3112 Realizzazione di azioni integrative e di continuo aggiornamento della Guida Nazionale interattiva agli adempimenti societari e dello strumento di ricerca e di accesso alla guida nazionale (Widget) al 31.12	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3113 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	0,34	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

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	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.1.2 Gestione nuova delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	Kpi3121 Mantenimento funzioni amministrative di verifica e controllo della sussistenza dei requisiti artigiani in sede di istruttoria delle pratiche Comunica, di controllo ex post, di accesso ad altre banche dati pubbliche e di richiesta da parte di altre pubbliche amministrazioni .	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	A1.2.1 Sistemi di gestione	A1.2.1 Sistemi di gestione	0	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3122 Mantenimento di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

**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.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	Kpi3211 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	0,25	>= 4	11	0,0%	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	39.063	39.063	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3212 Partecipazione a incontri/riunioni di sistema camerale Unioncamere nazionale e regionale e network	0,25	>=4	25	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3213 Ricognizione partecipazioni di cui al Testo unico partecipate D. Lgs. 175/2016 effettuata entro i termini di Legge	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3214 Realizzazione di azioni di sviluppo del fascicolo telematico d'impresa con avvio di azioni di coordinamento e di ampliamento del collegamento informatico tra Suap Comunali e RI entro il 31.12	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

**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 RESPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Kpi3311 Numero incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	0,125	>= 4	7	0,0%	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	0	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3312 Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	0,125	>= 4	6	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3313 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati	0,125	>= 30%	51,72%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3314 Percentuale di richieste evase direttamente dall'ufficio AQI in tema di assistenza qualificata alle startup innovative sul totale delle richieste	0,125	>= 70%	100%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3315 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse dall'ufficio	0,125	>= 30%	32%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi 3316 –Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse dall'ufficio	0,125	>=55%	80%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3318 Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza amministrativa.	0,125	>= 2	2	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3319 Avvio verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 (agenti d'affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio ecc)	0,125	Si (=100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente	0,14	Si (= 100)	Si	0,0%	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	0	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3323 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	0,14	>= 60%	98,7%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGGIUNG. (0 - 100%)
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
	Kpi3324 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	0,14	<= 12 m.	3,34	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office - percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	0,14	>= 43%	68,1%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3326 Azioni innovative per l'ottimizzazione di procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni	0,14	>=60%	94,6%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3327 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	0,15	>=60%	99,2,%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3328 Approfondimento e implementazione adempimenti Registro nazionale Aiuti di Stato, Decreto Mise 115/2017	0,15	Si (=100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	Kpi3331 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	0	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3332 Revisione procedure per gli uffici certificati	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A		
	Kpi3333 Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	0,34	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A		

**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.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	Kpi3411 Numero di non conformità nella gestione del ciclo della performance (Adozione del Piano della performance, della Relazione sulla performance, Monitoraggio della performance)	1	0	0	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	Kpi3421 Pubblicazione dati nelle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente: bussola della trasparenza	0,25	>95%	100%	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3422 Numero di non conformità nella gestione delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (aggiornamento del PTPCT, azioni e relazione sui risultati)	0,25	0	0	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3426 Adeguamento alle disposizioni del Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali entro 01/06/2018	0,25	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	Kpi3431 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	1	Si (= 100)	Si	0,0%	A3.1.1 Comunicazione istituzionale	A3.1.1 Comunicazione istituzionale	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.4.4 Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale	Kpi3441 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	68/68	0,0%	-	-	0	0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100,0%

**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 RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	Kpi3511 Variazione oneri di funzionamento: Oneri di funzionamento anno t - Oneri di funzionamento anno t-1	0,25	<=0	-61.449	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziare per interventi economici compresi accantonamenti	0,25	>= 80%	100,03%	0,0%	B3.2.1 Gestione contabilità	B3.2.1 Gestione contabilità			Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	0,25	>=€ 35	€ 54,38	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento: oneri funzionamento/oneri correnti	0,25	<=30%	22,08%	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.5.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,2	>=90%	97,91%	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3522 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	0,2	>= 1	1	0,0%	B3.2.1 Gestione contabilità	B3.2.1 Gestione contabilità			Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3523 Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3525 Mantenimento dell'indicatore di tempestività dei pagamenti entro i termini di legge	0,2	<-10	-16,61	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	EC9 Efficienza di struttura	0,2	<=60	50,27	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	Kpi3531 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	74/74	0,0%	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 Eurosportello	190/205	7%	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	0	0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	93,0%
3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza	Kpi3551 Livelli di conseguimento obiettivi area di competenza	1	>= 90%	100%	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGGIUNG. (0 - 100%)
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti	Kpi3561 Realizzazione progetti art. 15 co. 5 CCNL 1999 come individuati da delibera di Giunta	1	Si (= 100)	Si	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale	EC1 Margine di struttura finanziaria a breve	0,33	>= 200	278,39%	0,0%	Tutti i processi	Tutti i processi	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	EC5.1 Margine di struttura primario	0,33	>=110	134,99%	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	EC02.1 Indice di liquidità immediata	0,34	>=180	255,25%	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

**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	14/03/2019 (Del.Giunta 33/2019)	31/03/2019	31/03/2019	<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 2019-2021 (e aggiornamento)	24/01/2019 (Del.Giunta n.9/2019)	24/01/2019	14/03/2019 (Del.Giunta n.34/2019)	<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>
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019 - 2021	24/01/2019 (Del.Giunta 11/2019)	24/01/2019	24/01/2019	<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>

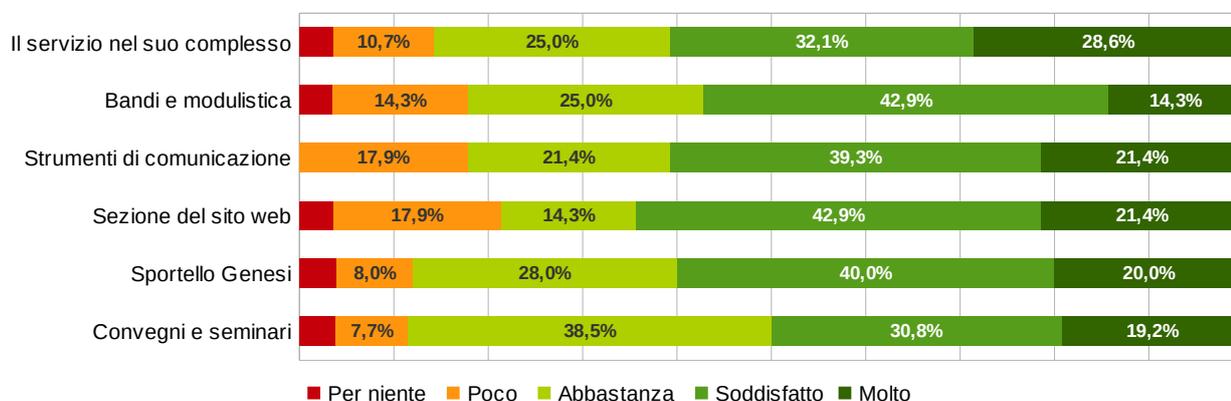
## **ALLEGATO 5 – INDAGINE DI *CUSTOMER SATISFACTION***

Indagine realizzata attraverso la piattaforma Google Form (novembre 2017 – marzo 2018)

## Servizio 01. Promozione e contributi alle imprese

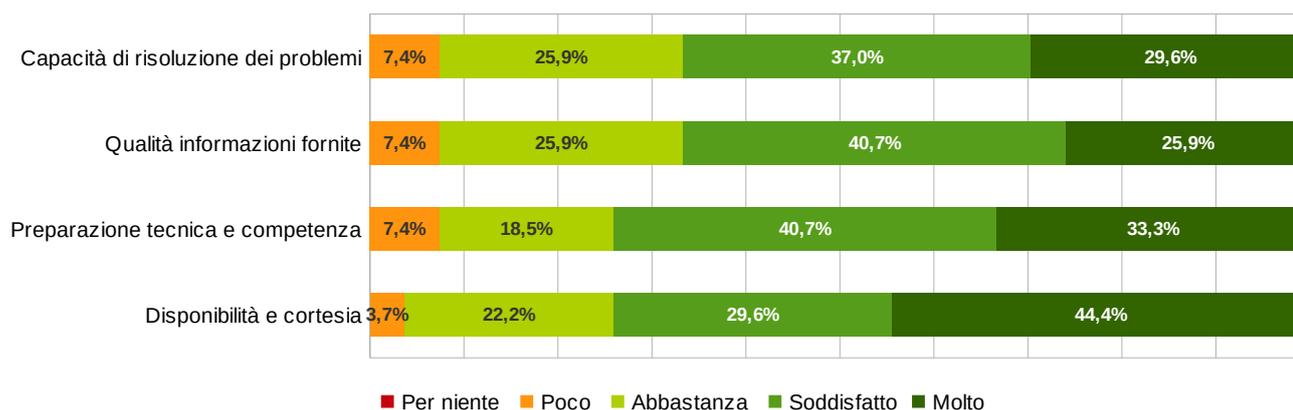
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso		1	3	7	9	8	28	85,7%	60,7%
2. Contenuti dei bandi e relativa modulistica in termini di semplicità e comprensibilità		1	4	7	12	4	28	82,1%	57,1%
3. Modalità e strumenti di comunicazione di servizi, bandi e iniziative promozionali			5	6	11	6	28	82,1%	60,7%
4. Chiarezza, aggiornamento e completezza sezione "Contributi e finanziamenti" del sito		1	5	4	12	6	28	78,6%	64,3%
5. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite dallo Sportello Genesi	3	1	2	7	10	5	28	88,0%	60,0%
6. Qualità delle iniziative convegnistiche e seminari	2	1	2	10	8	5	28	88,5%	50,0%



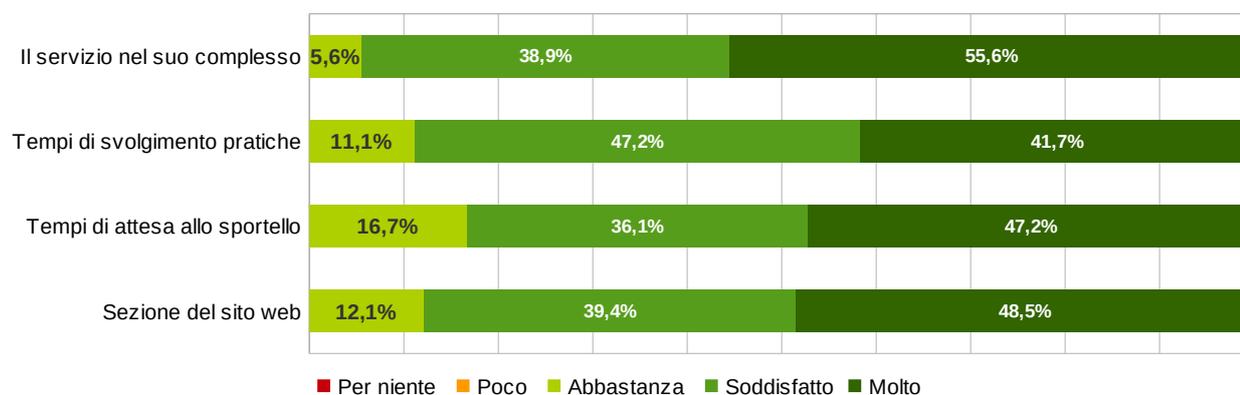
### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi		1	2	7	10	8	28	92,6%	66,7%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite		1	2	7	11	7	28	92,6%	66,7%
3. Preparazione tecnica e competenza		1	2	5	11	9	28	92,6%	74,1%
4. Disponibilità e cortesia		1	1	6	8	12	28	96,3%	74,1%

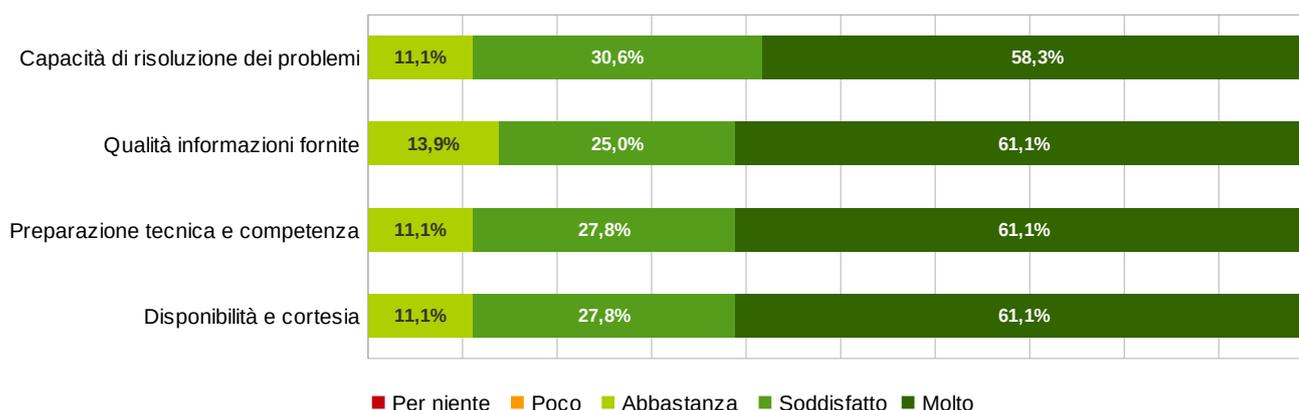


**Servizio 02. Registro Imprese - Sportelli (visure, certificati, bollatura, copia atti, elenchi)****Come valuta il servizio?**

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso				2	14	20	<b>36</b>	100,0%	94,4%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste				4	17	15	<b>36</b>	100,0%	88,9%
3. Tempi di attesa allo sportello				6	13	17	<b>36</b>	100,0%	83,3%
4. La relativa sezione nel sito internet	3			4	13	16	<b>36</b>	100,0%	87,9%

**Come valuta il personale?**

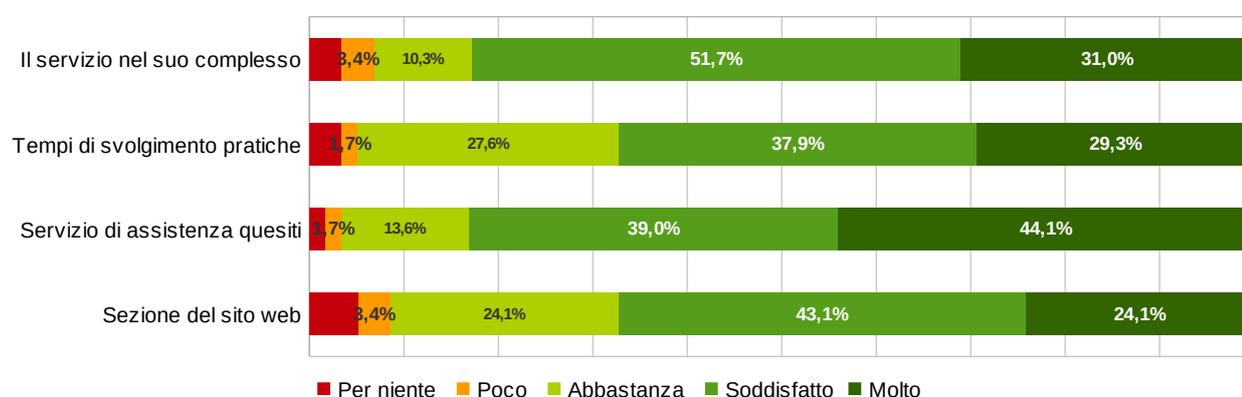
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi				4	11	21	<b>36</b>	100,0%	88,9%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				5	9	22	<b>36</b>	100,0%	86,1%
3. Preparazione tecnica e competenza				4	10	22	<b>36</b>	100,0%	88,9%
4. Disponibilità e cortesia				4	10	22	<b>36</b>	100,0%	88,9%



## 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	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso	1	2	2	6	30	18	<b>59</b>	93,1%	82,8%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche	1	2	1	16	22	17	<b>59</b>	94,8%	67,2%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti		1	1	8	23	26	<b>59</b>	96,6%	83,1%
4. La relativa sezione del sito internet	1	3	2	14	25	14	<b>59</b>	91,4%	67,2%



### Come valuta il personale?

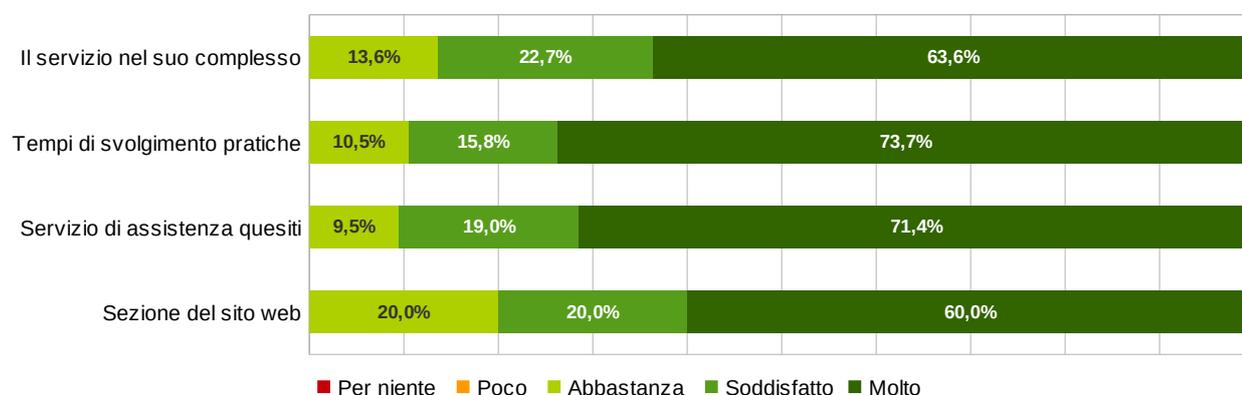
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2		1	5	24	27	<b>59</b>	98,2%	89,5%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2	1		8	19	29	<b>59</b>	98,2%	84,2%
3. Preparazione tecnica e competenza	2		1	6	25	25	<b>59</b>	98,2%	87,7%
4. Disponibilità e cortesia	2			3	23	31	<b>59</b>	100,0%	94,7%



## 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	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso	2			3	5	14	24	100,0%	86,4%
2. Tempi di attesa allo sportello	5			2	3	14	24	100,0%	89,5%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti	3			2	4	15	24	100,0%	90,5%
4. La relativa sezione del sito internet	4			4	4	12	24	100,0%	80,0%



### Come valuta il personale?

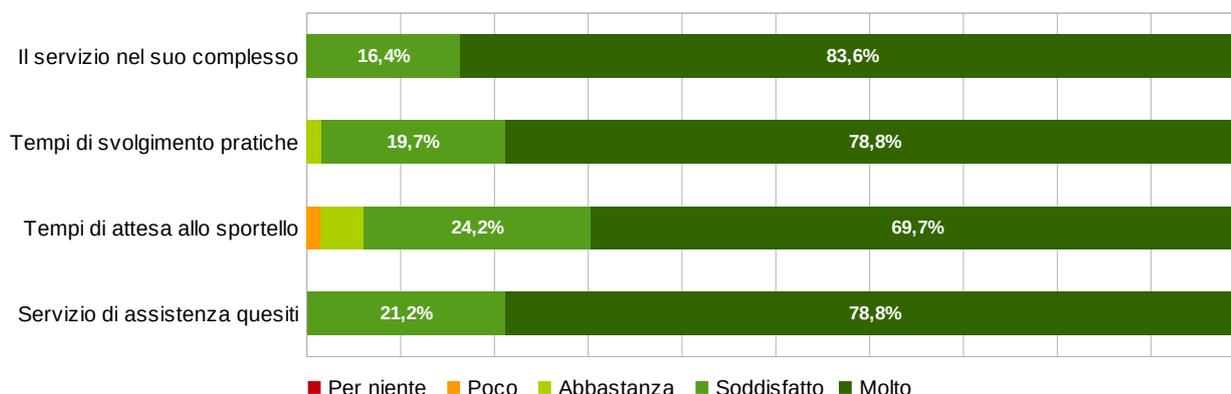
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi	3			2	4	15	24	100,0%	90,5%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	3			1	6	14	24	100,0%	95,2%
3. Preparazione tecnica e competenza	4			1	3	16	24	100,0%	95,0%
4. Disponibilità e cortesia	3			1	5	15	24	100,0%	95,2%



## 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	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso					11	56	<b>67</b>	100,0%	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche	1			1	13	52	<b>67</b>	100,0%	98,5%
3. Tempi di attesa allo sportello	1		1	3	16	46	<b>67</b>	98,5%	93,9%
4. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti	1				14	52	<b>67</b>	100,0%	100,0%



### Come valuta il personale?

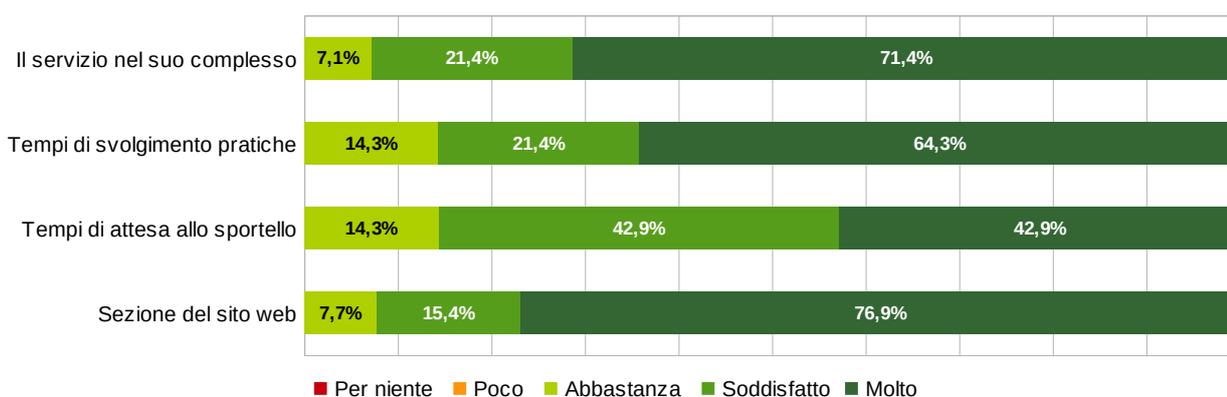
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi	1			1	13	52	<b>67</b>	100,0%	98,5%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	1			1	12	53	<b>67</b>	100,0%	98,5%
3. Preparazione tecnica e competenza	2			1	10	54	<b>67</b>	100,0%	98,5%
4. Disponibilità e cortesia	2			1	6	58	<b>67</b>	100,0%	98,5%



## 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	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso				1	3	10	14	100,0%	92,9%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche				2	3	9	14	100,0%	85,7%
3. Tempi di attesa allo sportello				2	6	6	14	100,0%	85,7%
4. La relativa sezione nel sito internet	1			1	2	10	14	100,0%	92,3%



### Come valuta il personale?

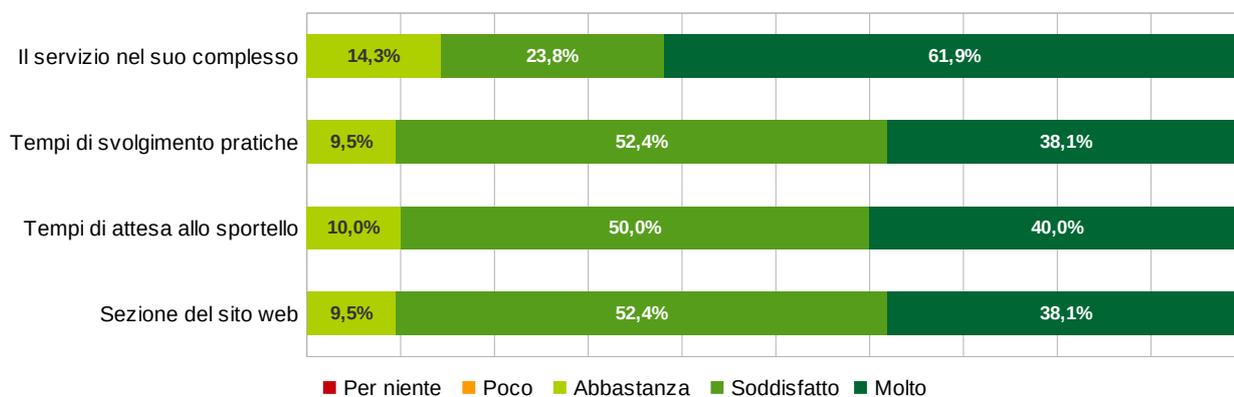
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi				3		11	14	100,0%	78,6%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				2	3	9	14	100,0%	85,7%
3. Preparazione tecnica e competenza				3		11	14	100,0%	78,6%
4. Disponibilità e cortesia				1	2	11	14	100,0%	92,9%



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

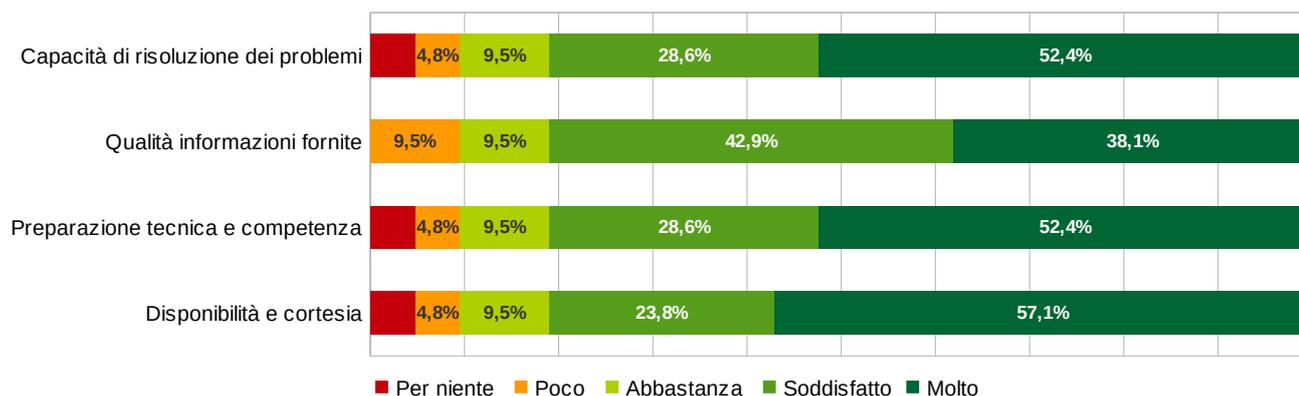
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso				3	5	13	21	100,0%	85,7%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche				2	11	8	21	100,0%	90,5%
3. Tempi di attesa allo sportello	1			2	10	8	21	100,0%	90,0%
4. La relativa sezione nel sito internet				2	11	8	21	100,0%	90,5%



### Come valuta il personale?

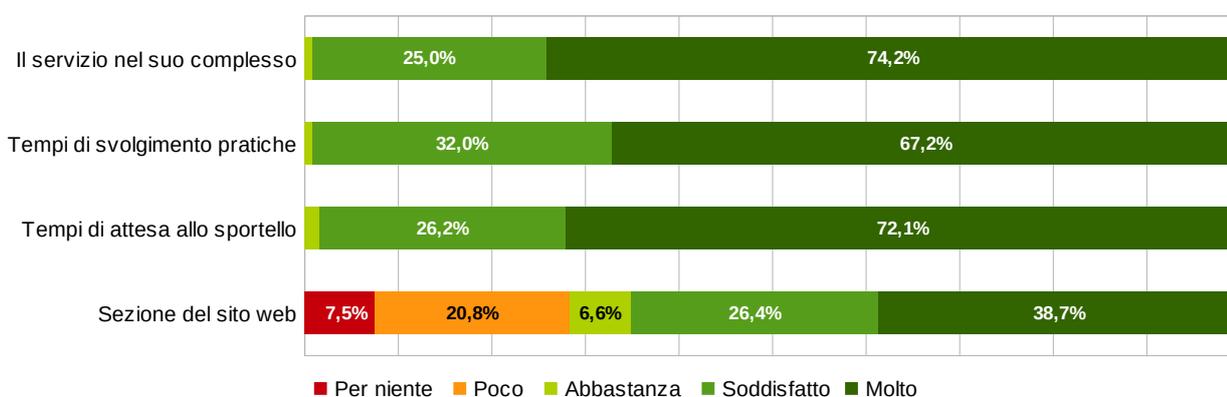
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi		1	1	2	6	11	21	90,5%	81,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite			2	2	9	8	21	90,5%	81,0%
3. Preparazione tecnica e competenza		1	1	2	6	11	21	90,5%	81,0%
4. Disponibilità e cortesia		1	1	2	5	12	21	90,5%	81,0%



## Servizio 08. Marchi e Brevetti

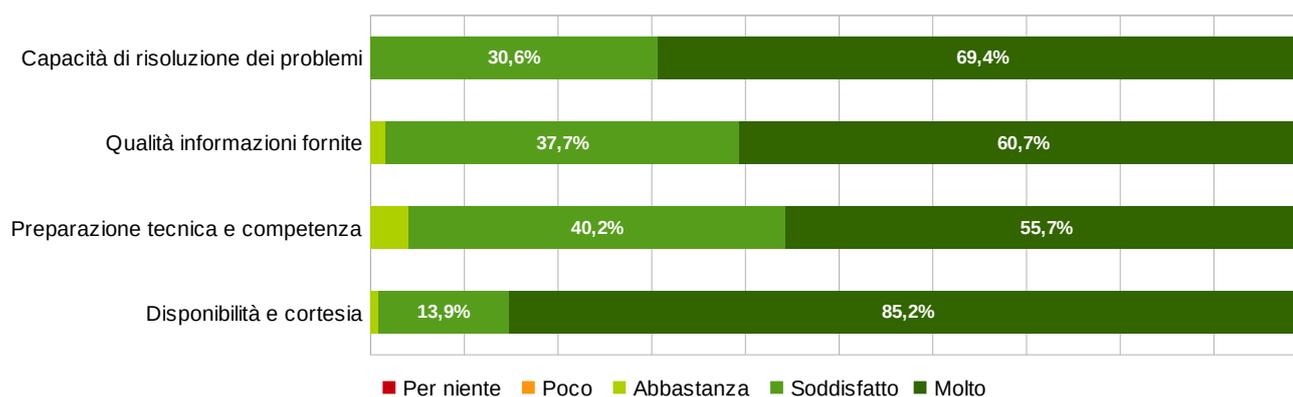
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso				1	31	92	<b>124</b>	100,0%	99,2%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste	2			1	39	82	<b>124</b>	100,0%	99,2%
3. Tempi di attesa allo sportello	2			2	32	88	<b>124</b>	100,0%	98,4%
4. La relativa sezione nel sito internet	18	8	22	7	28	41	<b>124</b>	71,7%	65,1%



### Come valuta il personale?

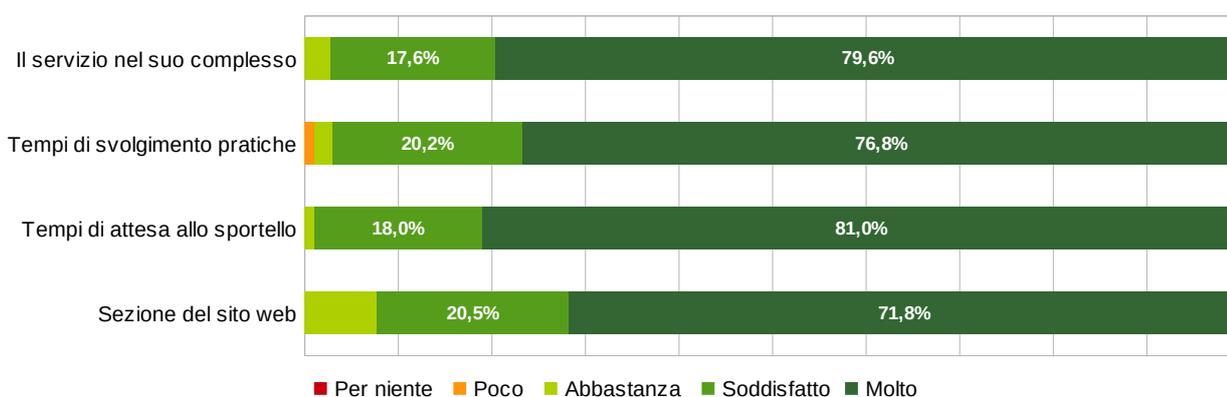
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi					38	86	<b>124</b>	100,0%	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2			2	46	74	<b>124</b>	100,0%	98,4%
3. Preparazione tecnica e competenza	2			5	49	68	<b>124</b>	100,0%	95,9%
4. Disponibilità e cortesia	2			1	17	104	<b>124</b>	100,0%	99,2%



## Servizio 09. Protesti

### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso	2			3	19	86	<b>110</b>	100,0%	97,2%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste	11		1	2	20	76	<b>110</b>	98,0%	97,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	10			1	18	81	<b>110</b>	100,0%	99,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	32			6	16	56	<b>110</b>	100,0%	92,3%



### Come valuta il personale?

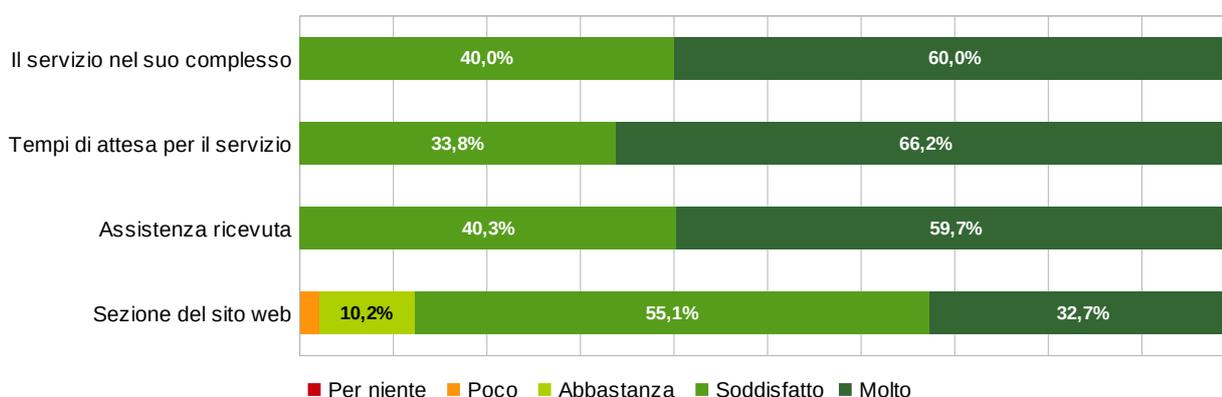
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2			2	27	79	<b>110</b>	100,0%	98,1%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	10			1	19	80	<b>110</b>	100,0%	99,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	9			1	17	83	<b>110</b>	100,0%	99,0%
4. Disponibilità e cortesia	9			1	13	87	<b>110</b>	100,0%	99,0%



## Servizio 10. Statistica, Prezzi e Studi economici

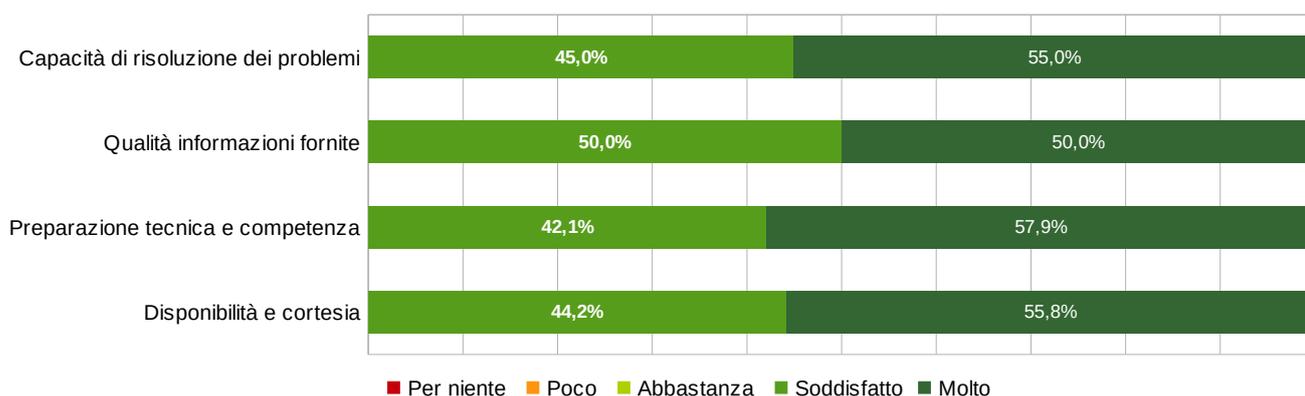
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso					32	48	<b>80</b>	100,0%	100,0%
2. I tempi di attesa per ottenere le informazioni richieste	3				26	51	<b>80</b>	100,0%	100,0%
3. L'assistenza ricevuta	3				31	46	<b>80</b>	100,0%	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	31		1	5	27	16	<b>80</b>	96,0%	87,8%



### Come valuta il personale?

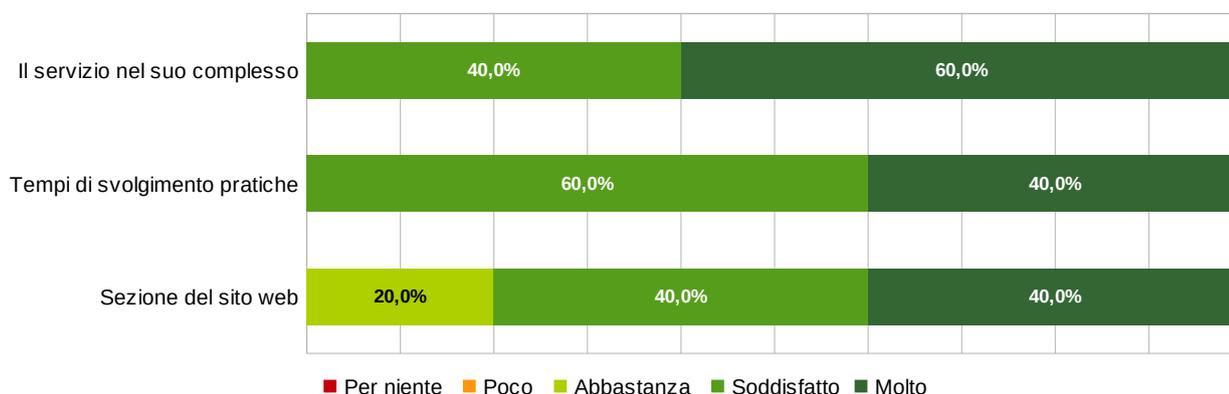
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi					36	44	<b>80</b>	100,0%	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2				39	39	<b>80</b>	100,0%	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	4				32	44	<b>80</b>	100,0%	100,0%
4. Disponibilità e cortesia	3				34	43	<b>80</b>	100,0%	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	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso					2	3	5	100,0%	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche					3	2	5	100,0%	100,0%
3. La relativa sezione nel sito internet				1	2	2	5	100,0%	80,0%



### Come valuta il personale?

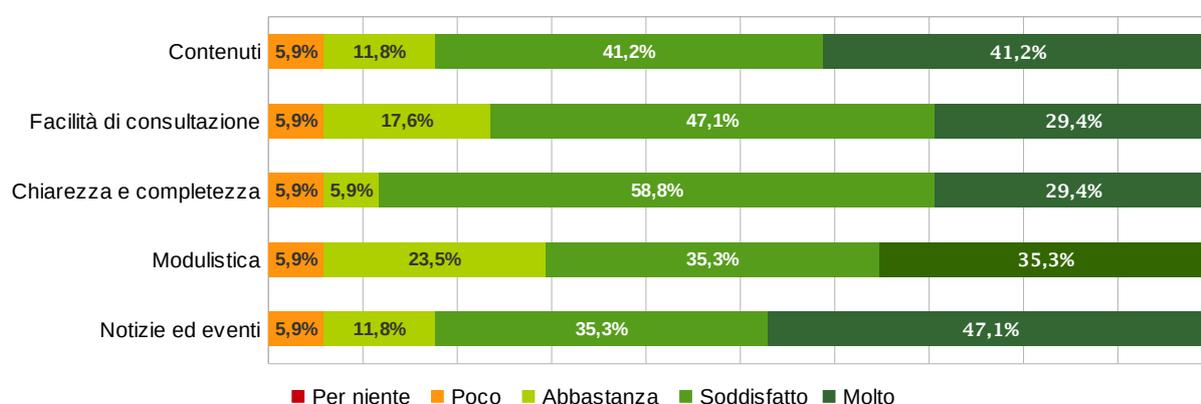
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi		1			1	3	5	80,0%	80,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite		1		1	1	2	5	80,0%	60,0%
3. Preparazione tecnica e competenza			1		1	3	5	80,0%	80,0%
4. Disponibilità e cortesia			1			4	5	80,0%	80,0%



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

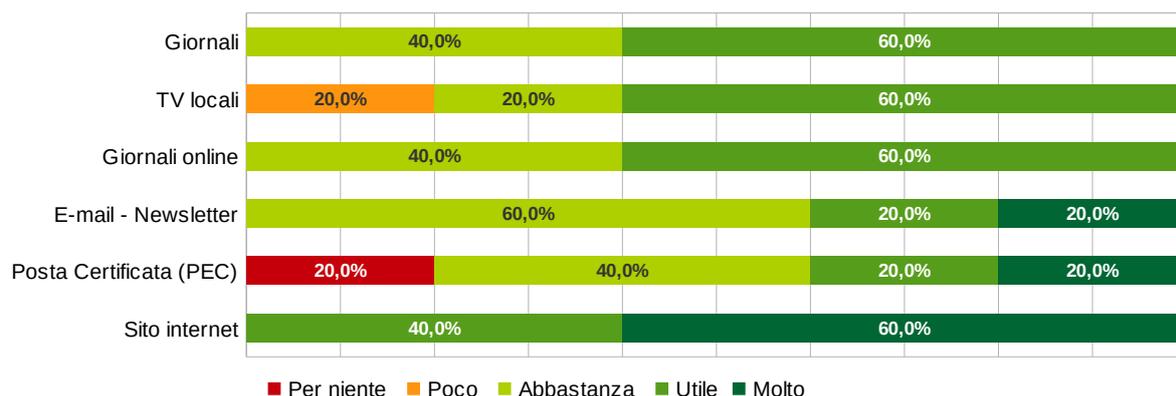
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Contenuti			1	2	7	7	17	94,1%	82,4%
2. Facilità di consultazione			1	3	8	5	17	94,1%	76,5%
3. Chiarezza, precisione e completezza delle informazioni			1	1	10	5	17	94,1%	88,2%
4. Facilità di reperimento ed utilizzo della modulistica			1	4	6	6	17	94,1%	70,6%
5. Qualità in termini di aggiornamento di notizie ed eventi			1	2	6	8	17	94,1%	82,4%



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

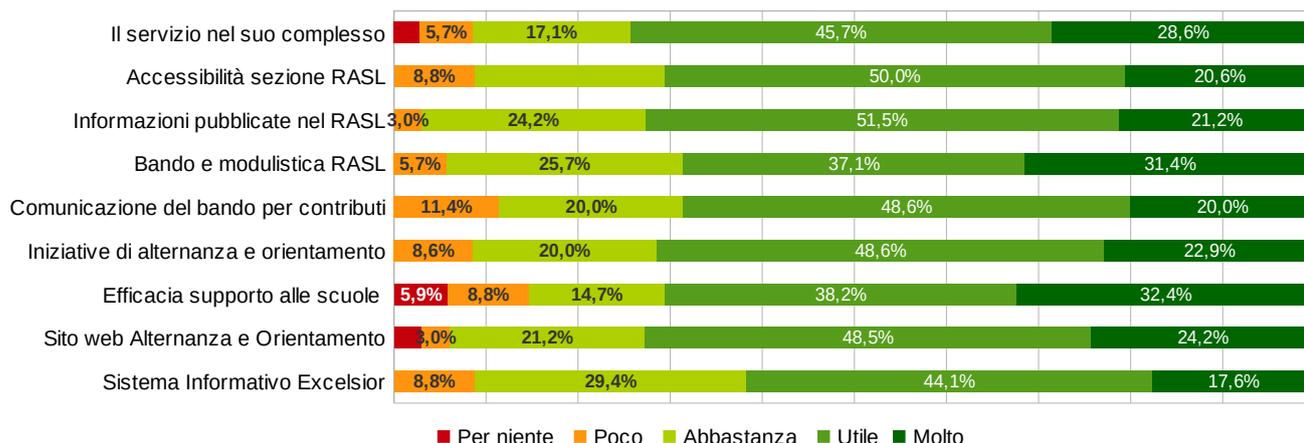
	Non risponde	Per niente utile	Poco utile	Abbastanza utile	Utile	Molto utile	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Giornali				2	3		5	100,0%	60,0%
2. TV locali			1	1	3		5	80,0%	60,0%
3. Giornali online				2	3		5	100,0%	60,0%
4. E-mail - Newsletter				3	1	1	5	100,0%	40,0%
5. Posta Certificata (PEC)		1		2	1	1	5	80,0%	40,0%
6. Sito internet					2	3	5	100,0%	100,0%



## Servizio 14. Alternanza Scuola Lavoro - Orientamento

### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Il servizio nel suo complesso		1	2	6	16	10	35	91,4%	74,3%
2. Semplicità di iscrizione ed accessibilità nella consultazione del RASL	1		3	7	17	7	35	91,2%	70,6%
3. Completezza delle informazioni pubblicate nel RASL	2		1	8	17	7	35	97,0%	72,7%
4. Semplicità e comprensività del bando e della relativa modulistica			2	9	13	11	35	94,3%	68,6%
5. Modalità e strumenti di comunicazione del bando per contributi ASL alle imprese			4	7	17	7	35	88,6%	68,6%
6. Qualità iniziative seminari e promozionali in tema di alternanza e orientamento			3	7	17	8	35	91,4%	71,4%
7. Efficacia supporto alle scuole per i percorsi di alternanza e iscrizione del RASL	1	2	3	5	13	11	35	85,3%	70,6%
8. Chiarezza e completezza della sezione del sito web Alternanza e Orientamento	2	1	1	7	16	8	35	93,9%	72,7%
9. Qualità dei dati e delle informazioni del Sistema Informativo Excelsior	1		3	10	15	6	35	91,2%	61,8%



### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi	% Giudizi positivi +
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2			7	13	13	35	100,0%	78,8%
2. Chiarezza delle informazioni fornite	2			8	11	14	35	100,0%	75,8%
3. Preparazione tecnica e competenza	2			6	13	14	35	100,0%	81,8%
4. Disponibilità e cortesia	2			6	10	17	35	100,0%	81,8%

