



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017**

Aprile 2018

## Indice

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

# 1. Presentazione

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

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

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

L'ultimo passaggio è oggetto dell'art. 10, 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*

Dopo il minimo del 2016, nel 2017 il ritmo di crescita dell'economia mondiale è stato il più rapido e diffuso dal 2010 (+3,7 per cento). Nell'anno in corso dovrebbe accelerare ulteriormente (+3,9 per cento) e proseguire così nel 2019. Il commercio mondiale ha avuto una notevole ripresa (+5,2 per cento secondo l'Ocse), sia per i paesi avanzati, sia per quelli emergenti, sostenuta dai prezzi delle materie prime, in particolare energetiche. La tendenza dovrebbe ridursi solo marginalmente nel 2018. Un aumento delle barriere commerciali determinerebbe un rallentamento della crescita e una caduta delle aspettative.

La ripresa si è consolidata nelle economie avanzate (2,3 per cento per il Fmi) e ha accelerato nei paesi emergenti (4,7 per cento per il Fmi). Nelle economie avanzate le politiche economiche pro-cicliche (sia monetarie, sia fiscali) sostengono l'attività economica. In particolare le manovre fiscali negli Stati Uniti e in Germania sosterranno le prospettive di crescita a partire dal 2018. Nelle economie emergenti, un fattore chiave della crescita nel 2017 è stata la forte spesa per infrastrutture in Cina che ha sostenuto la domanda negli altri paesi emergenti, in particolare in Asia e nei paesi esportatori di materie prime in Africa e America Latina e il ritorno allo sviluppo di Brasile e Russia.

Tassi di interesse artificialmente contenuti per un prolungato periodo di tempo hanno aumentato i rischi finanziari sia nelle economie avanzate, derivanti dalle valutazioni degli strumenti finanziari (azioni e obbligazioni) e delle quotazioni immobiliari, sia nelle economie emergenti, per l'elevato carico del debito. La dinamica dei prezzi dovrebbe rimanere moderata, ma tendere gradualmente al rialzo a seguito della pressione dei prezzi delle materie prime, mentre non vi sono rilevanti pressioni salariali, nonostante la riduzione della disoccupazione.

La politica monetaria tende a divergere ulteriormente tra Stati Uniti, Unione Europea e Giappone. La curva dei rendimenti del reddito fisso si è appiattita a seguito di un aumento dei tassi a breve più rapido di quelli a lungo, coerentemente con aspettative di mercato contenute riguardo a incrementi inattesi dell'inflazione.

L'economia dell'area dell'euro è cresciuta nel 2017 al ritmo più veloce degli ultimi dieci anni. Il prodotto interno lordo dell'area è aumentato del 2,5 per cento e dovrebbe salire anche nel 2018, rallentando lievemente (2,3 – 2,4 per cento).

La crescita dell'economia europea è diffusa tra i settori e i paesi dell'area, con una riduzione delle differenze nei tassi di crescita nazionali. L'espansione è sostenuta soprattutto dalla domanda interna, in particolare da robusti consumi privati, spinti dalla fiducia dei consumatori derivante dalla riduzione della disoccupazione. Un apporto è giunto dalla forte crescita degli investimenti nell'edilizia residenziale. La crescita ha trovato sostegno anche nella ripresa degli investimenti delle imprese, che accelererà nel 2018. Dal 2019 una decelerazione della domanda interna e estera rallenterà gradualmente gli investimenti. La crescita dell'attività e del commercio mondiale ha sostenuto quella delle esportazioni, nonostante la rivalutazione del cambio che ha condotto a una perdita di quota di mercato.

Nel 2017 gli occupati hanno raggiunto un livello record, superando i livelli pre crisi. La creazione di posti di lavoro dovrebbe rallentare successivamente. Il tasso di disoccupazione presenta ampie differenze tra i paesi, si è ridotto nel 2017 al 9,1 per cento, il più basso dal 2009, e si ridurrà ulteriormente all'8,3 per cento nel 2018. La crescita salariale è rimasta lenta, con la ripresa il reddito per occupato dovrebbe salire più rapidamente nel 2018.

Nel complesso l'inflazione è risultata pari all'1,5 per cento nel 2017, anche se al netto delle componenti volatili (energia e alimenti non elaborati) non è andata oltre l'1,0 per cento, e ci si attende che si confermi a questi ritmi anche nel 2018.

Come nel 2017, la posizione di politica fiscale dei paesi dell'area dell'euro dovrebbe restare neutrale o divenire lievemente espansionistica nel 2018. Il rapporto tra deficit pubblico e prodotto interno lordo è risultato pari all'1,0 per cento nel 2017 e si ridurrà allo 0,7 per cento nel 2018. Il rapporto tra debito pubblico e prodotto interno lordo è sceso all'86,7 per cento nel 2017 e si ridurrà ulteriormente nel 2018 all'84,4 per cento.

La Banca centrale europea ha mantenuto una politica monetaria molto espansiva. Ha ridotto a 30 miliardi di euro l'importo mensile del programma di acquisto di titoli sul mercato, prolungandolo sino a settembre 2018. La scelta tiene conto del miglioramento delle prospettive economiche, della necessità di gradualità per evitare squilibri finanziari e dell'opportunità di ancorare le aspettative relative ai tassi di interesse su bassi livelli.

### *Lo scenario nazionale*

Prosegue il rafforzamento dell'economia italiana. Dopo la crescita dell'1,1 per cento nel 2016, il prodotto interno lordo è aumentato dell'1,5 per cento nel 2017. La tendenza positiva dovrebbe proseguire anche nel 2018 con un aumento dell'1,5 per cento, secondo le più recenti previsioni.

L'attività economica è stata trainata prevalentemente dalla domanda interna.

Crescono i consumi delle famiglie, grazie alla fiducia dei consumatori, all'andamento positivo del reddito disponibile reale, derivante dall'aumento dell'occupazione e dalla bassa dinamica dei prezzi, e alla crescita del credito al consumo. Per il 2018 ci si attende anche un sostegno dalla crescita salariale.

Prosegue a ritmi elevati il recupero ciclico degli investimenti. Lo sospingono il consolidamento delle prospettive di domanda interna e estera, le condizioni finanziarie accomodanti, la proroga degli incentivi fiscali e la necessità delle imprese di rinnovare la loro capacità produttiva. Il rapporto tra investimenti in capitale produttivo e PIL si avvicina ai valori antecedenti alla doppia recessione, ma il rapporto riferito agli investimenti in costruzioni resta invece ancora ampiamente inferiore ai livelli pre-crisi.

Una crescente domanda mondiale offre più ampi sbocchi alla crescita delle esportazioni, che dopo avere messo a segno una crescita del 5,4 per cento quest'anno dovrebbe rallentare, ma solo leggermente nel 2018, anche per effetto dell'apprezzamento dell'euro.

La crescita dell'indice armonizzato dei prezzi al consumo è risultata pari all'1,3 per cento nel 2017. Tenuto conto dell'effetto sulla base di calcolo del rincaro dei beni energetici e alimentari registrato all'inizio del 2017, la variazione dei prezzi dovrebbe scendere nel 2018 all'1,1 per cento per tendere poi a risalire successivamente.

La crescita dell'occupazione misurata in unità standard di lavoro impiegate è stata dello 0,9 per cento nel 2017 e le più recenti previsioni ne indicano un possibile rallentamento nel 2018. La crescita degli occupati nel 2017 è stata dell'1,1 per cento, è proseguita nonostante la scadenza dell'esenzione dei contributi sociali per i nuovi contratti a tempo indeterminato, ma si fonda sempre più sull'aumento dei contratti a tempo determinato. L'aumento della partecipazione al mercato del lavoro, comporta una discesa graduale del tasso di disoccupazione, che si è portato dall'11,7 del 2016, all'11,2 per cento in media per il 2017, mentre dovrebbe poi ridursi al di sotto dell'11,0 per cento nel 2018.

Secondo Banca d'Italia, la domanda di credito bancario da parte delle imprese, sostenuta dalla ripresa degli investimenti, è ancora frenata dall'ampia disponibilità di risorse interne e dal maggior ricorso a emissioni di obbligazioni societarie. La qualità del credito ha continuato a migliorare e si è ulteriormente ridotta l'incidenza dei prestiti deteriorati. I coefficienti patrimoniali si sono rafforzati in misura significativa. A novembre 2017, i prestiti erogati al settore privato non finanziario hanno accelerato all'1,8 per cento, i prestiti alle famiglie sono cresciuti del 2,8 per cento e quelli alle imprese dello 0,3 per cento. Nel terzo trimestre del 2017 l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei finanziamenti, sia al lordo che al netto delle rettifiche di valore è diminuita a 15,3 e 7,8 per cento, da 17,9 e 10,5 per cento un anno prima.

L'elevato ammontare dei crediti deteriorati e del debito pubblico costituiscono i principali rischi per la finanza nazionale. La politica fiscale è particolarmente vulnerabile ad aumenti dei tassi di interesse. Nel 2017 il deficit pubblico in rapporto al prodotto interno lordo si è ridotto all'1,9 per cento dal 2,5 per cento del 2016. Il debito pubblico in rapporto al Pil si è lievemente ridotto scendendo a quota 131,5 per cento, non includendo gli effetti della liquidazione di Popolare di Vicenza e Veneto Banca. Nel 2018 il deficit dovrebbe ridursi ulteriormente in lieve misura scendendo all'1,8 per cento e il rapporto tra il debito pubblico e Pil dovrebbe scendere in misura marginale nel 2018 a quota 130,5 per cento.

#### *L'economia provinciale nel 2017*

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

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

Al 31 dicembre 2017 le imprese iscritte nel Registro delle Imprese di Ravenna sono 39.376, 328 in meno rispetto alla stessa data dell'anno passato. Negli ultimi 12 mesi sono state registrate 2.015 nuove iscrizioni a fronte di 2.131 cancellazioni volontarie, il che ha determinato un saldo negativo di 116 unità (la parte rimanente è riconducibile a cessazioni d'ufficio).

Nel 2017 le cessazioni hanno raggiunto il livello più basso degli ultimi anni. Lo stesso dicasi per le iscrizioni che pure mostrano una flessione raggiungendo il livello minimo. E proprio per questo motivo, nonostante la flessione delle cessazioni, il tasso di variazione rimane negativo, pari al -0,29%. Tolto il 2016, anno nel quale si è osservata una anomala caduta riconducibile a cause di natura amministrativa, a partire dal 2014 il tasso di variazione annuale si è stabilizzato attorno allo -0,3%.

Il calo è meno accentuato rispetto al periodo 2012-2013 quando risultava attorno al -1,0% ma ancora non si intravede una reale inversione di tendenza.

- **Ancora in difficoltà il mercato del lavoro**

A fine 2017 la popolazione attiva di Ravenna è pari a 180 mila unità, di cui 167 mila occupati e 13 mila disoccupati. La popolazione inattiva (persone di oltre 15 anni non in cerca di occupazione) ammonta a 158 mila unità.

La popolazione attiva (o forze di lavoro) è in calo di 4100 unità rispetto al 2016. In particolare diminuiscono di 3600 unità le forze di lavoro femminili e di 500 quelle maschili. Il tasso di attività tra i 15 e 64 anni continua a diminuire scendendo al 71,1%, inferiore di 2,3 punti al corrispondente valore regionale e superiore di 5,7 a quello nazionale.

La consistente diminuzione delle forze di lavoro deriva da una contrazione sia del numero degli occupati che dei disoccupati. Le persone in cerca di lavoro si riducono, secondo le stime, di 3600 unità rispetto all'anno passato. Il tasso di disoccupazione tra i 15 e 64 anni si attesta al 7,2% contro il 9% di fine 2016, quello maschile al 6,9%, quello femminile al 7,5%. I valori medi regionale e nazionale risultano rispettivamente del 6,5% e dell'11,2%.

L'occupazione decresce di 500 unità. Il tasso di occupazione totale si attesta al 65,8%, in calo rispetto allo scorso anno di 0,9 punti percentuali. Rispetto alla nostra provincia, il tasso di occupazione medio regionale è di 2,8 punti superiore (68,6%), quello medio nazionale di 7,8 punti inferiore (58,0%).

Considerando i settori di attività, nei confronti del 2016, aumentano gli occupati nell'agricoltura (+700 unità), nell'industria (+1300) e nelle costruzioni (+2600). All'opposto diminuiscono gli occupati nel settore del commercio (-900) e dei servizi (-4100).

- **Crescono le esportazioni.**

Nel 2017 le esportazioni della provincia di Ravenna si attestano a 4.003,5 milioni di euro con un incremento di 415,4 milioni rispetto al 2016, pari al +11,6% in termini relativi.

E' dal primo trimestre dell'anno che le esportazioni provinciali registrano un tasso di crescita a due cifre, confermando la tendenza espansiva avviata a metà del 2016.

Nel periodo gennaio-dicembre 2017, crescono le esportazioni provinciali dirette verso l'Unione Europea (+13,4%), l'Africa settentrionale (+26,6%), il Medio Oriente (+22,7%), l'Europa non UE (+4,7%), l'Asia centrale (24,9%), l'Oceania (+40,7%), l'Asia orientale (+4,2%) e l'America settentrionale (3,7%). Al contrario diminuiscono le esportazioni dirette verso gli altri paesi africani (-15,8%) e verso l'America centro-meridionale (-3,2%).

A determinare la ripresa dell'export ravennate nel 2017 hanno contribuito prevalentemente il settore dei prodotti chimici (+13,6%), quello dei prodotti metallurgici (+17,4%) e delle apparecchiature elettriche (+39,0%). In crescita anche gli scambi di prodotti alimentari, di macchinari, di prodotti in metallo, di bevande, di articoli in gomma e plastica e di materiali per l'edilizia. Al contrario risultano in flessione solo le esportazioni di prodotti agricoli (-2,6%).

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

Le dinamiche del credito continuano a risentire della debolezza della domanda di finanziamenti del settore produttivo. A fine 2017 lo stock di impieghi bancari alle imprese (al netto delle sofferenze) risulta del 4,5% inferiore rispetto ad un anno prima, mentre la variazione era -3,6% a fine 2016.

Elemento positivo è la crescita dei prestiti nel settore industriale, +3,9%, andamento a cui hanno probabilmente contribuito le misure di agevolazione fiscale sugli investimenti tecnologici contenute nel Piano impresa 4.0. All'opposto si osserva un'ulteriore caduta degli impieghi bancari destinati al settore dei servizi (-7,2%) e soprattutto a quello delle costruzioni (-19,3%) nonostante i segnali di ripresa dell'edilizia e del mercato immobiliare.

Rispetto al 2016 la diminuzione dei prestiti è superiore per le imprese di maggiori dimensioni (società con almeno 20 addetti), -5,0% a fronte di una contrazione del 2,1% per le piccole imprese.

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

Nel 2017 la produzione industriale della nostra provincia fa segnare una crescita del 2,1%, proseguendo il trend positivo degli ultimi due anni.

Il fatturato complessivo cresce del 4,0%, quello estero del 2,7%. Gli ordini del 3,7%, quelli esteri del 5,8%. E' la componente estera della domanda a trainare la ripresa.

Anche per le imprese del settore delle costruzioni in provincia di Ravenna migliora la congiuntura, con un fatturato segnalato in aumento dell'1,2% rispetto all'anno precedente. In generale l'andamento rimane volatile ma la tendenza è positiva a partire dal punto di minimo ciclico toccato nel 2013.

- **Stabile la movimentazione portuale.**

Il 2017 si chiude con un risultato di traffico nel Porto di Ravenna in linea con quello registrato l'anno precedente. La movimentazione complessiva, infatti, è stata pari a 26 mln di tonnellate di merce, lo 0,1% in più rispetto al 2016. Confrontando con il 2016 le differenti tipologie merceologiche movimentate, si evidenzia il buon andamento delle merci secche (+3,3%) e delle rinfuse liquide (+4,8%), mentre le merci in container risultano in calo del 24,4% e quelle su rotabili registrano una diminuzione del 6,7%.

Per i container non si registrano dati positivi: la movimentazione è in calo del 4,8% rispetto allo scorso anno. In ripresa i rotabili che crescono del 13,7%. Per quanto riguarda le crociere si registrano dati positivi sul 2016, che pure è stato un anno di crescita del settore a Ravenna. Nel 2017 è aumentato sia il numero dei crocieristi sbarcati, +9,9%, sia il numero delle toccate, +9,1% rispetto all'anno precedente.

- **Positiva la stagione turistica.**

I dati turistici del 2017 delineano una crescita rispetto all'anno precedente trainata dalle città d'arte, Ravenna e Faenza e dalle località di mare del comune capoluogo. Complessivamente, in provincia, gli arrivi (i turisti) sono aumentati dell'8,4% rispetto al 2016, per un totale di 1.547.464 visitatori che hanno pernottato. Il numero dei pernottamenti (le presenze) ha registrato un +4,2% portandosi a quota 6.698.702.

I dati, elaborati dal sistema informativo turistico regionale, rilevano un rinnovato interesse da parte dei visitatori stranieri, le cui presenze sono cresciute del 6,8% contro il 3,5% dei connazionali.

Tra le destinazioni, nel comune di Ravenna le presenze registrano un +4,1%, grazie al +3,5% della costa (2.284.219) e al +7,0% della città d'arte (494.484). Anche per Cervia, che rimane la destinazione principale, le presenze risultano in crescita rispetto all'anno passato registrando un +3,6% (3.553.112).

### 2.1.2 Evoluzione del quadro istituzionale e normativo

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

Tra le principali misure inserite nel decreto figurano:

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

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

L'8 agosto 2017, il 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 del personale e dei servizi.

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, firmato il 16 febbraio 2018.

Con l'approvazione della Corte dei conti, il 1° marzo 2018 sono stati avviati dai commissari ad acta, i 18 processi di accorpamento, alla conclusione dei quali le camere di commercio diventeranno 60 rispetto alle originarie 105.

La Camera di commercio di Ravenna, in particolare, si accorperà con quella di Ferrara per dare vita alla Camera di commercio di Ferrara e Ravenna con sede legale a Ravenna. La procedura di accorpamento, la cui conclusione è prevista entro agosto-settembre 2018, si è avviata il 1 marzo con la pubblicazione dell'avviso da parte del commissario ad acta incaricato, dott. Mauro Giannattasio attuale segretario generale della Camera di commercio di Ferrara.



## 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:

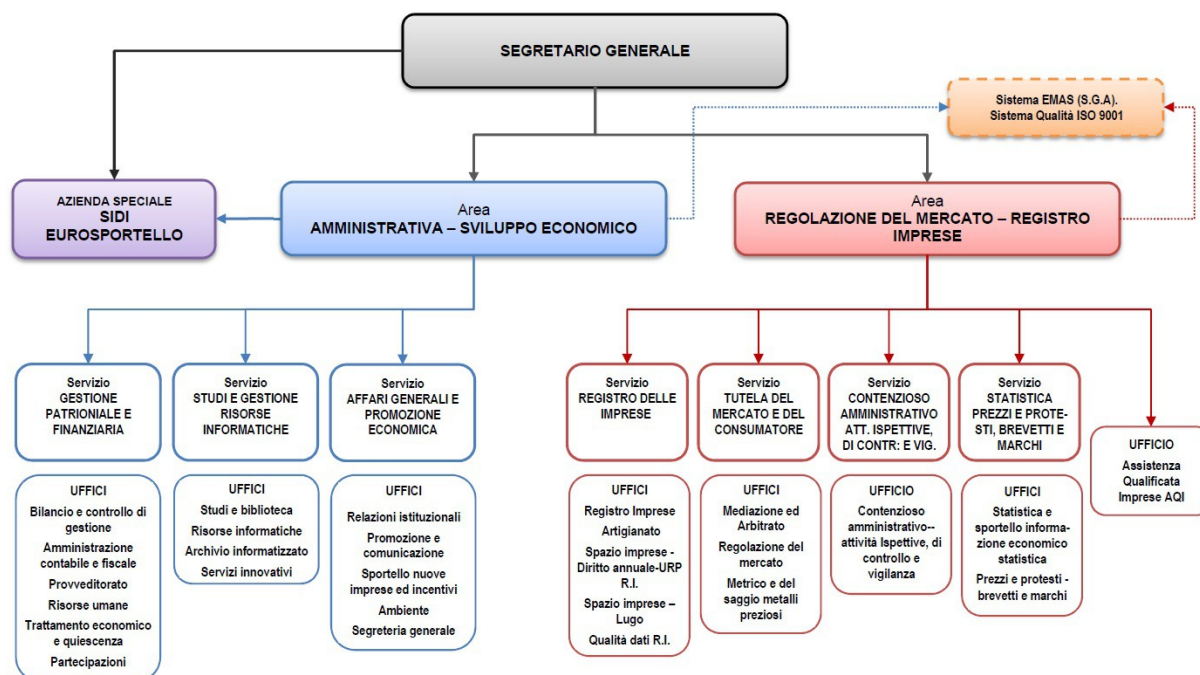
- Area amministrativa e Sviluppo economico, articolata in tre Servizi: Gestione patrimoniale e finanziaria, Studi e gestione risorse informatiche, Servizio Affari generali e promozione economica;
- Area Regolazione del mercato e Registro imprese, articolata in quattro Servizi: Registro Imprese, Tutela del mercato e del consumatore, Contenzioso amministrativo - ispezioni e vigilanza, Statistica - prezzi e 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, gli studi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese, la statistica economica.

#### Organigramma



### Le risorse umane

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

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

Più recentemente poi, il Ministro dello Sviluppo economico, delegato all'attuazione del Decreto Legislativo di riforma, ha siglato - sulla base della proposta formulata e presentata da Unioncamere - il D.M. 8.8.2017 con riferimento al complessivo *Piano di razionalizzazione delle circoscrizioni territoriali, sedi, aziende speciali e dotazioni organiche*.

Tale decreto ha rideterminato le circoscrizioni territoriali riconducendo il numero degli enti camerali ad una consistenza complessiva di 60, ed ha definito anche le nuove *dotazioni organiche* di personale (allegato D) individuando per ciascuna Camera di commercio la consistenza di risorse umane per categoria giuridica di cui disporre fino alla conclusione degli accorpamenti, escludendo contestualmente qualsiasi assunzione (articolo 7 comma 5: divieto di assunzione a pena di nullità di nuovo personale, conferimento di incarichi a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione) e confermando così il divieto di assunzione già prescritto dall'articolo 3 comma 9 del D. Lgs 219/2016 fino al completamento delle eventuali necessarie procedure di mobilità e comunque non oltre il 31 dicembre 2019.

La consistenza complessiva della dotazione organica così definita dal D.M. Mi.S.e. 8.8.2017 per la Camera di commercio di Ravenna (colonna A del prospetto) e la consistenza complessiva del personale in servizio al termine del 2017 (colonna B del prospetto) sono numericamente equivalenti (63 unità).

### Personale: dotazione e consistenza

CATEGORIA	Dotazione organica 2017	Dotazione organica D.M. 8.8.2017	In servizio al 31.12.2017	POSIZIONI NON COPERTE
Dirigenti	2	2	1	-1
Categoria D3	8	7	7 (*)	0
Categoria D1	18	13	15	+2
Categoria C	46	34	34	0
Categoria B3	3	2	1	-1
Categoria B1	5	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>63</b>	<b>63 (**)</b>	<b>16</b>

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

(\*\*) consistenza in f.t.e. 2017= 63 - 3,26= 59,74

Dal prospetto si evidenzia (colonna C) la differenza presente nelle posizioni dirigenziali al termine del 2016, 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 definita, essendo prevista la cessazione di una unità di personale nel corso del secondo semestre 2018 e di una ulteriore a seguire.

Si segnala ancora che nel corso del 2017, in adesione alle politiche di gestione del personale enunciate nella medesima delibera, sono stati autorizzati rapporti di lavoro a tempo parziale che hanno interessato 19 dipendenti, realizzando un differenziale pari a -3,26 unità di personale in f.t.e., mentre l'apporto di personale somministrato a tempo determinato e parziale, cui si è ricorsi per esigenze temporanee, si è attestato entro + 2,88 unità f.t.e. di personale di categoria B3.

*Personale: dotazione e consistenza*

Esprese la circostanze che hanno ricondotto, nel corso del 2017, la dotazione organica dell'Ente alle più attuali consistenze (confermate dal più recente D.M.16.2.2018), si segnalano gli aggiornamenti riferiti alla dotazione di personale nel corso del 2017:

- si sono registrate 3 cessazioni riferite al personale di categoria (di cui una per raggiungimento dei requisiti di anzianità e due per mobilità volontaria verso amministrazioni comunali), che hanno fatto attestare la consistenza effettiva di personale a fine anno in n. 63 unità di personale, di cui 62 dipendenti in categoria; tra questi, la consistenza di rapporti a tempo parziale è stata confermata da parte di 19 dipendenti, che rappresentano un differenziale pari a -3,26 unità, con un incremento rispetto al 2016 di tre unità (nel 2016 erano infatti 16 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 2,88 unità espresse in f.t.e.

A seguire, dotazione e consistenza effettiva al 31 dicembre 2017 e distribuzione del personale per funzioni istituzionali:

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

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE PER CATEGORIA						
		N.	%	A.P.	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA – SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	12	19,35	1	-	-	5	5	-	1
	Studi e gestione risorse informatiche	7	11,29	-	1	-	2	1	-	3
	Affari generali e promozione economica	10	16,13	-	1	-	3	6	-	-
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	21	33,87	-	1	-	3	15	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	7	11,29	-	-	1	2	4	-	-
	Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	3	4,84	-	1	-	-	2	-	-
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,23	-	-	1	-	1	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>34</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 conferma l'assenza di rinnovo contrattuale, l'ultimo dei quali siglato nel luglio 2009 (CCNL per la definizione del biennio 2008/2009) ed il perdurare delle 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) ed in assenza di contrattazione nazionale anche solo di parte economica (Risorse stabili), 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 per la produttività del personale di categoria e Fondo per la retribuzione di posizione e risultato delle dirigenze), è stato possibile – all'interno delle relazioni di contrattazione aziendale – incrementare alcune retribuzioni accessorie individuali consentendo, per la prima volta dopo il blocco delle retribuzioni accessorie individuali di cui al D.L. 78/2010, di effettuare le progressioni economiche orizzontali (PEO).

### *La formazione professionale*

L'anno 2017 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 (nel 2017 due: la prima sui “nuovi prodotti digitali della camera di commercio”, la seconda su aggiornamenti Libre office).

Il piano annuale regionale di sistema ha previsto cinque iniziative, di cui solo due somministrate nel corso del 2017 (con rinvio degli ulteriori al 2018) alle quali si è affiancato il copioso programma, avviato da Unioncamere con la collaborazione dell'istituto G. Tagliacarne, specificamente riferito allo sviluppo delle nuove professionalità camerale in relazione alle competenze assegnate al sistema camerale, oltre che di approfondimento, trattato nelle seguenti nove linee di intervento:

1. orientamento al lavoro
2. innovazione digitale
3. e-governement
4. gestione risorse umane
5. programmazione e gestione risorse
6. disciplina aiuti di stato
7. servizi ambientali
8. la compliance normativa
9. turismo e beni culturali

### Personale coinvolto nel piano formativo 2017

	Piano formativo di sistema Unioncamere regionale	Linee formative Unioncamere nazionale	Formazione a catalogo e progetti vari*	E-learning
Gestione patrimoniale e finanziaria	1	4	3	12
Studi e gestione risorse informatiche	1	4	4	7
Affari generali e promozione economica	1	5	3	11**
Registro delle imprese	1	3	4	22**
Tutela del mercato e del consumatore	1	-	2	7
Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	1	1	1	3
Contenzioso amministrativo, attività ispettive di controllo e vigilanza	-	-	1	2

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

\*\* Include personale cessato nel corso dell'anno 2017.

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 o allorquando non rintracciati all'interno del piano intercamerale su alcuni argomenti quali l'antiriciclaggio, le linee guida per la revisione straordinaria delle partecipazioni delle cciaa, l'anticorruzione nel Registro imprese ed area anagrafica, il progetto speciale banda ultralarga, delle nuove società a responsabilità limitata.

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

Dopo le drastiche misure introdotte dalla Legge 114/2014 "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa" riferite al progressivo decremento delle risorse destinate al finanziamento delle Camere di commercio nelle due annualità trascorse (2015: - 35%, 2016: - 40%) ed infine nell'anno in corso (2017: - 50%) la legge 124/2015 ha individuato una serie di misure di cui le Camere di commercio sono destinatarie, tese alla riduzione del numero degli enti camerali (non oltre 60 sul territorio nazionale), oltre alla ridefinizione ed al riordino di compiti e funzioni.

Il decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016, al quale la norma aveva rinviato la complessiva riorganizzazione, ha indicato l'insieme di azioni ed attori per procedere all'annunciato riordino del sistema camerale, prevedendo la presentazione al MiSE di una proposta programmatica da parte di Unioncamere entro l'8 giugno 2017.

La proposta si è concretizzata nel DM 8.08.2017 sospeso a a seguito di sentenza della Corte costituzionale del dicembre 2017 ed emanato nuovamente il 16.02.2018.

### 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 2017 e lo svolgimento di tutte le attività di competenza dell'Ente.

#### Sintesi dei principali dati di bilancio

RISORSE ECONOMICHE	Consuntivo al 31.12.2015	Consuntivo al 31.12.2016	Preventivo 2017	Consuntivo al 31.12.2017
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>				
1) Diritto Annuale	5.102.011,00	4.692.591,00	4.558.200,00	4.375.865,00
2) Diritti di Segreteria	1.748.151,00	1.814.244,00	1.726.600,00	1.780.041,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	423.757,00	384.666,00	400.000,00	284.989,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	108.888,00	127.302,00	110.000,00	107.282,00
5) Variazione delle rimanenze	-14.441,00	-18.239,00	0,00	-15.928,00
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>7.368.366,00</b>	<b>7.000.563,00</b>	<b>6.794.800,00</b>	<b>6.532.250,00</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>				
6) Personale	-2.942.072,00	-2.898.465,00	-2.851.000,01	-2.698.066,00
7) Funzionamento	-2.099.641,00	-1.952.708,00	-2.013.980,14	-1.805.072,00
8) Interventi economici	-2.066.279,00	-2.214.056,00	-2.794.293,00	-1.087.333,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.303.407,00	-1.824.820,00	-1.154.707,00	-2.608.620,00
Totale Oneri Correnti (B)	-9.411.399,00	-8.890.049,00	-8.813.980,15	-8.199.091,00
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-2.043.033,00</b>	<b>-1.889.486,00</b>	<b>-2.019.180,15</b>	<b>-1.666.841,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>536.624,00</b>	<b>508.947,00</b>	<b>454.253,13</b>	<b>455.023,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>306.031,00</b>	<b>850.006,00</b>	<b>600.770,43</b>	<b>679.937,00</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>-1.200.378,00</b>	<b>-996.409,00</b>	<b>-964.156,59</b>	<b>-531.881,00</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	0.157,40	0,23%	L'attività della società spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere, all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle attività di back office delle Camere di commercio.



Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
Tecnoholding s.p.a. cessata in data 30/05/2017	25.000.000,00	45.880,52	0,18%	Società finanziaria partecipata da tutte le Camere di commercio Italiane che ha come fine la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti, altresì, nel settore della gestione del risparmio. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di merging e acquisitions. La società, nell'ambito della propria gestione finanziaria, acquisisce, vende, loca e subloca immobili con l'obiettivo di ottimizzare i rendimenti di liquidità.
Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372,16	299,62	0,01%	Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000,00	6.390,00	0,26%	Società che sviluppa attività utili alle Camere di commercio per adempiere ai compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni.
Retecamere s.cons. a r.l. (*)	242.356,34	136,80	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, business plan, studi di fattibilità tecnica, economica, e finanziaria. Sviluppa programmi di valorizzazione del territorio anche attraverso azioni di marketing; svolge attività editoriale, opera nel campo della comunicazione e gestisce siti informatici.
ISNART, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, s.cons. p.a.	348.784,00	756,00	0,22%	Società "in house" al sistema camerale, realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e forniture di banche dati ed Osservatori, svolgimento di attività editoriali e di promozione e diffusione con ogni mezzo dei propri servizi, organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000,00	10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto il compimento di operazioni immobiliari relative all'acquisto, alla ristrutturazione ed alla gestione di un compendio immobiliare da affittare all'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia Romagna e preferibilmente a strutture partecipate dal sistema camerale.
TecnoServiceCamere s.-cons. p.a.	1.318.941,00	4.355,00	0,33%	Società che svolge l'attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, e nei settori finanziari, mobiliari e immobiliari, concernenti la costruzione, la ristrutturazione, il monitoraggio e l'organizzazione e gestione delle strutture e delle infrastrutture di interesse comune dei soci e dei servizi di tecnologia avanzata; Svolge altresì l'attività di supporto alle Camere di commercio non dotate di proprie strutture tecniche adeguate nelle funzioni e nelle attività di stazione appaltante e attività di consulenza finalizzata alla gestione di patrimoni immobiliari.
Job Camere s.r.l. (*)	600.000,00	924,60	0,15%	Società che ha per oggetto attività, svolte esclusivamente a favore dei soci, quali somministrazione di lavoro, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, formazione e l'addestramento dei lavoratori, nonché l'organizzazione e gestione di corsi di formazione, ricerche e studi in materie giuridiche sociali ed economiche, studi ed analisi di mercato, con particolare riferimento al mercato del lavoro.
Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067,00	516,00	0,04%	Società che promuove, sviluppa e collabora nella gestione di una rete nazionale di borse immobiliari; costituita quale centro di ricerca e di studio nel settore edilizio immobiliare; svolge corsi di formazione e promuove studi e ricerche con pubblicazione e diffusione dei relativi prodotti.
IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000,00	510,80	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci: la predisposizione, l'effettuazione e la gestione di servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici; la fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati.
Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041,22	322,94	0,08%	Società che opera al fine di contribuire alla realizzazione di obiettivi di razionalizzazione, efficienza e funzionalità, anche nell'interesse generale, nel settore dei trasporti delle merci e della dotazione infrastrutturale e logistica ad esempio assiste dal punto di vista tecnico ed operativo le attività delle Unioncamere regionali nel campo delle strutture e infrastrutture destinate alla movimentazione ricezione e trasporto delle merci e dei passeggeri.

(\*) In scioglimento e liquidazione

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

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale in €	Quota del capitale in €	Quota in %	Attività
S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120,00	1.429.546,04	11,07%	Società fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto e che, oggi, costituisce il più grande Terminal Operator del porto, gestendo un'area di 500.000 mq e disponendo di 1.600 ml. di banchine collegate alla rete ferroviaria
S.TE.P.R.A. s.cons. mista (*)	2.760.000,00	1.338.881,52	48,51%	(Sviluppo Territoriale della Provincia di Ravenna)- Società di marketing territoriale della Camera di commercio e Provincia di Ravenna, e di tutti i Comuni della Provincia, attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate. Dal 1999 ha progressivamente incentrato la propria attività sulla realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi per gli imprenditori interessati alle opportunità di insediamento produttivo nel territorio di Ravenna.
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.-cons. a r.l.,	351.500,00	41.032,07	11,67%	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.
Consorzio della Pera dell'Emilia Romagna I.G.P.	30.000,00	5.000,00	16,67%	Il consorzio si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pera dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione.
Consorzio Pesca e Nettare di Romagna I.G.P. cessata il 19/07/2017	24.000,00	5.000,00	20,83%	Il consorzio si propone di tutelare la produzione ed il commercio della pesca e nettarina dell'Emilia Romagna a indicazione geografica tipica e, sia in Italia che all'estero, promuoverne il consumo, agevolandone il commercio e l'esportazione.

(\*) In scioglimento e liquidazione

*Partecipazione a vario titolo in fondazioni*

Fondazione	Attività
Fondazione Flaminia	Effettua, senza scopo di lucro, attività di promozione e di supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca scientifica e del sistema della formazione e istruzione superiore in Romagna
Fondazione Ravenna Manifestazioni	Svolge, senza scopo di lucro, attività culturale ed educativa, promuovendo manifestazioni, spettacoli ed iniziative musicali in ambito nazionale ed in paesi esteri



Fondazione	Attività
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.

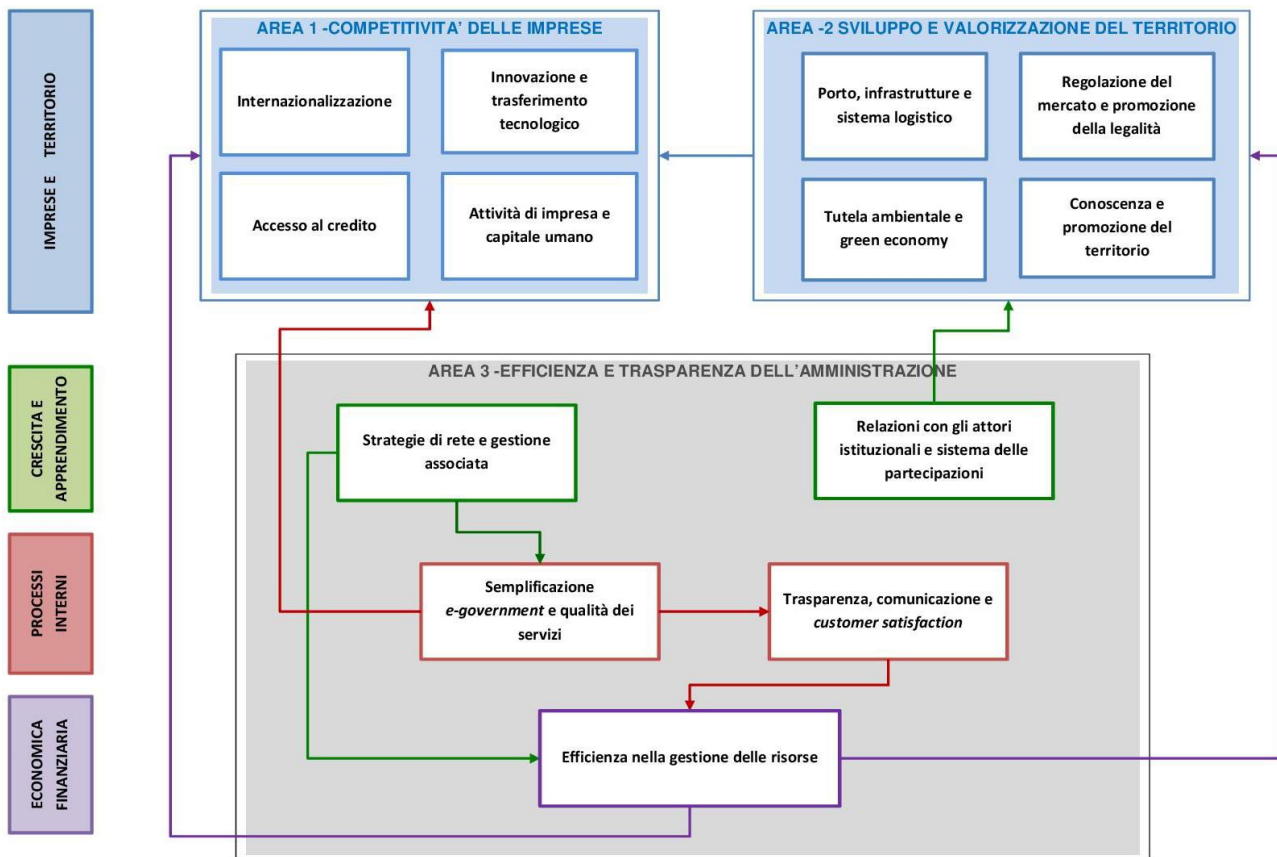
NOME	AMBITO DI ATTIVITA'	DIPENDENTI	RISORSE PREVISTO	RISORSE EFFETTIVO
S.I.D.I. Eurosportello	internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico	8	€ 568.200,00	€ 569.466,00

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).

## 2.3 I risultati raggiunti

### 2.3.1 Mappa strategica



### 2.3.2 Grado di raggiungimento degli obiettivi

*Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi pianificati*

% RAGGIUNGIMENTO TARGET (media indicatori associati)	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
0% - 24%	2	0
25% - 49%	1	0
50% - 74%	1	1
75% - 99%	0	3
100%	9	29
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>33</b>

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

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

### 2.3.3 Impiego delle risorse

*Risorse disponibili e spese sostenute per settore*

		PREVENTIVO (A)	CONSUNTIVO (B)	CONFRONTO (B) / (A) * 100
<b>PROVENTI</b>	Totale risorse senza risconto	€ 6.494.800,00	€ 6.532.250,00	100,58%
<b>ONERI</b>	Spese promozionali compresi accantonamenti senza risconto	€ 2.494.293,00	€ 2.207.073,00	88,48%
	Spese per il personale	€ 2.851.000,00	€ 2.698.066,00	94,64%
	Spese per il funzionamento	€ 2.013.980,00	€ 1.805.072,00	89,63%

*Risorse destinate ad iniziative promozionali*

AREE E OBIETTIVI STRATEGICI	IMPORTI BILANCIO PRE- VENTIVO	IMPORTI LI- QUIDATI E AC- CANTONATI AL 31.12.2017
<b>AS 1 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>		
OS 1.1 Attività internazionalizzazione	599.374	592.996
OS 1.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	63.467	69.955
OS 1.3 Accesso al credito	500.000	379.398
OS 1.4 Attività di impresa e capitale umano	669.760	670.070
<b>AS 2 SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>		
OS 2.1 Porto infrastrutture e sistema logistico	0	0
OS 2.2 Tutela ambientale e green economy	12.000	12.820
OS 2.3 Regolazione del mercato e promozione della legalita'	5.000	0
OS 2.4 Conoscenza e promozione del territorio	607.968	449.771
<b>AS 3 EFFICIENZA E TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>		
OS 3.1. Strategie di rete e gestione assoc.	0	0
OS 3.2 Relazioni con attori istituzionali e sistema delle partecipazioni	31.725	32.063
OS 3.3 Semplificazione, e-government e qualita' dei servizi	5.000	0
OS 3.4 Trasparenza, comunicazione e customer satisfaction	0	0
OS 3.5 Efficienza nell'uso e nell'acquisizione delle risorse	0	0
<b>TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI</b>	<b>2.494.294</b>	<b>2.207.073</b>
di cui ACCANTONAMENTI a fondo spese future per iniziative promozionali per le quali non sono possibili le liquidazioni, per bandi e fondo contro la crisi e per lo sviluppo		1.119.740
<b>INDICATORE DI UTILIZZO DELLE RISORSE PROMOZIONALI LIQUIDATE</b>		<b>88,48%</b>

*Progetti finanziati con l'incremento del 20% diritto annuale 2017*

	Progetto PID (Punto im- presa digitale)	Progetto Orientamento al lavoro e alle prof.	Progetto Turismo	Progetto Internazionaliz- zazione	TOTALE PROGETTI
Provento netto	400.352,21 *	105.275,54	83.915,29	20.749,96	<b>607.252,37</b>
Totale costi	403.677,85 *	175.772,20	99.254,81	21.158,93	<b>699.863,79</b>

\* di cui 300.000, 00 rinviati al 2018

## 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 2017 gli obiettivi operativi sono stati pienamente raggiunti, in molti casi le le criticità e le opportunità rilevate costituiscono indicazioni sull'orientamento da seguire nel prosieguo dell'azione dell'Ente per mantenere gli elevati livelli di performance conseguiti.

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	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. Istituire il PID (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	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 che i mutamenti legislativi in atto determina una riduzione delle entrate	Consolidare il ruolo della Camera nelle attività di Regolazione e trasparenza del mercato	Rivalutare le prospettive di sviluppo alla luce del nuovo quadro normativo e finanziario

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
	OO 2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento			
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 e può comportare la perdita di conoscenze e competenze	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
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 che transita 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	
IMPRESSE 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	▶	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	▲		
	1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	▲	<b>OS 2.2 Tutela ambientale e green economy</b>	▲		
	1.1.3 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>	▲		
	<b>OS 1.3 Accesso al credito</b>	▼	2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato	▲		
	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	▲	2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	▲		
	<b>OS 1.4 Attività d'impresa e capitale umano</b>	▼	2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	▲		
	1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	▲	2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	▲		
	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	2017	2016	2015
OS 1.1 – Internazionalizzazione	50%	Kpi1101 Variazione export provinciale (Fonte: Istat)	0,5	Crescita	Si	100,0%	+11,6%	-1,5%	-1,2%
		Kpi1102 Variazione movimentazione in uscita dal porto di Ravenna (Fonte: Autorità portuale)	0,5	Crescita	No	0,0%	-0,1%	5,2%	-9,2%
OS 1.2 – Innovazione e trasferimento tecnologico	33%	Kpi1201 Percentuale start-up innovative (Fonte: R.I.)	0,33	Crescita	No	0,0%	0,70%	0,72%	0,62%
		Kpi1202 Percentuale assunzioni ICT (Fonte: Excelsior)	0,33	Crescita	Si	100,0%	4,3%	3,2%	1,9%
		Kpi1203 Percentuale imprese settore ICT (Fonte: R.I.)	0,34	Crescita	No	0,0%	2,3%	2,3%	2,2%
OS 1.3 – Accesso al credito	0%	Kpi1301 Variazione operatività dei Confidi nella provincia (Fonte: Confidi)	0,5	Crescita	n.d.	n.d.	n.d.	-11,2% (set 2016)	-31,2%
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (Fonte: Banca d'Italia)	0,5	Crescita	No	0,0%	-4,5%	-3,6%	-2,4%
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 5,9% Italia	5,2% Ravenna 6,0% Italia	5,4% Ravenna 6,2% Italia
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (Fonte: R.I.)	0,25	Crescita	No	0,0%	7,0%	7,4%	7,3%
		Kpi1403 Percentuale di assunzioni di laureati e diplomati (Fonte: Indagine Excelsior)	0,25	Crescita	No	0,0%	41,5%	48,2%	51,2%
		Kpi1404 Tasso di disoccupazione giovanile (Fonte: Istat)	0,25	Diminuzione	Si	100,0%	36,2%	37,8%	29,2%

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

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

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2017	2016	2015
OS 2.1 – Porto, infrastrutture e sistema logistico	50%	Kpi2101 Variazione movimentazione merci portuale (Fonte: Autorità portuale)	0,5	Crescita	Si	100,0%	+2,1	+4,9%	+1,1%
		Kpi2102 Variazione addetti al settore logistica-trasporti (Fonte: R.I.)	0,5	Crescita	No	0,0%	-0,8%	-0,2%	-0,6%
OS 2.2 – Tutela ambientale e green economy	0%	Kpi 2201 Variazione numero aziende certificate EMAS	1	Crescita	No	0,0%	0	0	-2
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%	Kpi2301 Numero imprese oggetto di ispezione in attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	Crescita	Si	100,0%	8 orafi 3 pre-conf 10 prod.	11 orafi 2 pre-conf 5 prod.	10 orafi 2 pre-conf. 3 prod.
		Kpi2302 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate (Fonte: CCIAA)	0,5	Crescita	Si	100,0%	267/39.376 =0,68	255 / 39.704 =0,64%	216/40.498 =0,53%
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	100%	Kpi 2401 Variazione presenze turistiche (Fonte: Regione E.R.)	0,5	Crescita	Si	100,0%	4,2%	3,6%	0,3%
		Kpi 2402 Indice di attrattività Unità locali (Fonte: R.I.)	0,5	Crescita	Si	0,0%	2,20%	2,18%	2,01%

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

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

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2017	2016	2015
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 (1)	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%	5	12 (2)	5
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	100%	Kpi3301 Percentuale procedure informatizzate (Fonte: CCIAA)	1	Stabilità/Crescita	No	0,0%	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	66/66	66/66
		Kpi3402 Grado di soddisfazione sul funzionamento generale dell'Ente - imprese (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	0,333	>=85%	97,1%	100,0%	97,1%	94,0%	90,9%

OBIETTIVO STRATEGICO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	2017	2016	2015
		Kpi3403 Grado di soddisfazione sul funzionamento generale dell'Ente - stakeholder (Fonte: CCIAA Ind. Customer)	0,333	>=85%	85,9%	100,0%	85,9%	92,3%	94,7%
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	100%	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	>40 Euro	62,98 euro	100,0%	62,98	62,86	57,91

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

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

#### Obiettivo strategico 1.1– Internazionalizzazione

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione	60%	Kpi1111 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	Si	60%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale
1.1.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese – Camera di commercio	100%	Kpi1122 Numero imprese coinvolte bando fiere	1	>=40	62	100%	
1.1.3 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'internazionalizzazione e l'innovazione, Enterprise Europe Network	95%	Kpi1131 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	Si	95%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.2.1 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità – Azienda speciale Eurosportello	93,0%	Kpi1211 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	SI	93%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale

**Obiettivo strategico 1.3 – Accesso al credito**

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
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	100,00%	Kpi1311 Definizione ruolo CCIAA e nuove modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI (possibile revisione in funzione dei contenuti dei decreti attuativi della riforma ex L. 150/2016)	1	Si (= 100)	Si	100%	

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
1.4.1 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	100,0%	Kpi1411 Realizzazione indagine customer satisfaction su servizi per la creazione d'impresa Sportello Genesi	0,25	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi1412 Realizzazione iniziative e progetti a favore dell'autoimprenditorialità anche in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e/o Unioncamere Nazionale	0,25	≥2	2	100%	Crescere imprenditori e crescere in digitale
		Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa	0,25	≥60	104	100%	
		Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	0,25	Si (= 100)	Si	100%	
1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	100,0%	Kpi1421 Realizzazione progetti/iniziativa su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	0,25	≥ 2	6	100%	Alternanza day e incontri con Istituti superiori per impresa simulata in alternanza
		Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziativa su alternanza scuola lavoro - orientamento	0,25	≥60	314	100%	136 studenti partecipanti agli incontri con le scuole + 8 studenti ospitati in alternanza + 170 studenti partecipanti premio ambiente futuro
		Kpi1423 Numero imprese iscritte al RNASL al 31/12	0,25	≥50	193	100%	

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		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. 2017-2018	0,25	>=2	2	100%	Campagne promozionali: informativa a tutte le scuole del territorio sul portale ASL Nel corso del 2017, si sono realizzati 5 incontri (19/04/2017, 26/04/2017, 3/05 e 10/05/2017 presso gli Istituti Ginanni e Perdisa e incontro del 29/11 con la classe dell'Istituto Oriani vincitrice del Premio storie di Alternanza. Gli incontri hanno riguardato la presentazione del percorso per la creazione d'impresa, dei progetti in Garanzia giovani e del percorso d'iscrizione al registro imprese della CCIAA ed hanno coinvolto in totale 156 studenti.

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	100%	Kpi2121 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12	0,5	Si (= 100)	Si	100%	Delibera di Consiglio camerale n. 9 del 5 aprile 2017
		Kpi2122 Numero di campagne informative da effettuare per promuovere il bando	0,5	>=2	3	100%	3 campagne: crm-ciao impresa, newsletter e pec

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	100,0%	Kpi2211 Seminari di aggiornamento alle imprese in tema ambientale legati alle competenze camerale entro 30.06	0,5	>=1	1	100%	Seminario MUD
		Kpi2212 Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06	0,5	Si (= 100)	Si	100%	
2.2.2 – Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	100,0%	Kpi2221 Mantenimento certificazione Emas: verifica ispettiva con esito positivo	1	Si (= 100)	Si	100%	Visita ispettiva 5/6 dicembre 2017 Attestazione certificazione di Boureau Veritas del 4 gennaio 2018

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.3.1 Consolidamento dei servizi di mediazione-arbitrato	100,0%	Kpi2311 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: livello soddisfazione del cliente	0,33	>=70%	Oltre 90%	100%	
		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	100%	
		Kpi2313 Attivazione di azioni per il mantenimento del servizio di arbitrato anche in convenzione con altri enti pubblici o privati : Si/no	0,34	Si (= 100)	Si	100%	
2.3.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	100,0%	Kpi2321 Direttive etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile, etichettatura prodotti tessili - numero visite ispettive ad imprese dei settori, con riferimento alle lavastoviglie ad uso domestico e ai prodotti tessili	0,33	>= 3	4	100%	atti conservati presso l'ufficio
		Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva	0,33	>= 10	10	100%	atti conservati presso l'ufficio
		Kpi2323 Partecipazione percorso formativo per l'approfondimento delle normative dei settori e delle procedure da adottare in sede di ispezione	0,34	Si (= 100)	Si	100%	atti conservati presso l'ente
2.3.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	100,0%	Kpi2331 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore orafa	0,33	>= 8	8	100%	
		Kpi2332 Servizio di metrologia legale: numero visite ispettive ad imprese del settore preconfezionati	0,33	>= 3	3	100%	
		Kpi2333 Controllo sui centri tecnici presenti nel territorio	0,34	>= 60%	100,0%	100%	
2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento	100,0%	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)	1	Si (= 100)	Si	100%	



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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	100,0%	Kpi2411 Aggiornamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio (D.Lgs. n. 219/2016)	0,25	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio anche in collaborazione con le associazioni di categoria e/o altri enti	0,25	>=2	2	100%	progetto APT e seminario turismo
		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	0,25	>=1	1	100%	5 laboratori all'interno del progetto
		Kpi2414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	0,25	Si (= 100)	Si	100%	
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	100,0%	Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	0,33	Si (= 100)	Si	100%	Realizzata la 14a Giornata dell'economia: il 26 maggio 2017
		Kpi2432 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali annuali e periodiche per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazionale	0,33	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	0,34	>=4	31	100%	

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	100,0%	Kpi3111 Proseguimento delle attività per realizzare il processo di accorpamento tra le Camere di commercio di Ravenna e Ferrara	0,33	Si (= 100)	Si	100%	

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		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	100%	
		Kpi3113 Realizzazione del piano di attività concordato nell'ambito del Gruppo network informazione economica	0,34	Si (= 100)	Si	100%	
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)	100,0%	Kpi3121 Avvio 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 ammi	0,5	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi3122 Avvio di gestione contabile di rimborso dei costi e di monitoraggio della nuova convenzione regionale	0,5	Si (= 100)	Si	100%	

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.2.1 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	100,0%	Kpi3211 Numero incontri e accordi/progetti con soggetti istituzionali su tematiche economiche-sociali	0,25	$\geq 4$	5	100%	Comune Flaminia Sapir Bosnia Tavolo imprenditoria
		Kpi3212 Partecipazione a incontri/riunioni di sistema camerale Unioncamere nazionale e regionale e network	0,25	$\geq 4$	12	100%	Consulta SG., Comitato tecnico regionale, gruppo R.I.
		Kpi3213 Ricognizione partecipazioni di cui al Testo unico partecipate D. Lgs. 175/2016 effettuata entro i termini di Legge	0,25	Si (= 100)	Si	100%	vedi delibera n. 97/2017
		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	100%	

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	100,0%	Kpi3311 Numero incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale	0,14	$\geq 4$	4	100%	
		Kpi3312 Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	0,14	$\geq 4$	4	100%	
		Kpi3313 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati	0,14	$\geq 28\%$	46,95%	100%	
		Kpi3314 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legittimati a riceverle	0,14	$\geq 28\%$	28,00%	100%	
		Kpi3315 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori – percentuale delle ordinanze con firma digitale, sul totale delle ordinanze emesse dall'ufficio	0,14	$\geq 50\%$	53,00%	100%	
		Kpi3316 Prosecuzione delle attività relative alla concreta applicazione della Direttiva Servizi in relazione alle attività di Agente di commercio.	0,15	Si (= 100)	Si	100%	La Direttiva servizi prevedeva l'abolizione del Ruolo Agenti di Commercio con il trasferimento dei dati sul Registro imprese, per le imprese in attività, su richiesta formulata dall'agente stesso, pena la cancellazione dell'attività. Al fine di applicare concretamente la direttiva servizi si è reso necessario controllare che tutte le imprese provvedessero a tale adempimento. Partendo da un controllo su un elenco di 4282 nominativi incrociato con l'elenco delle imprese attive, dopo aver sollecitato le imprese a provvedere, anche se in ritardo, nel 2017 il lavoro è stato completato con la cancellazione dell'attività in capo ai soggetti che più volte invitati non hanno provveduto all'aggiornamento.
		Kpi3317 Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza amministrativa.	0,15	$\geq 2$	2,00	100%	elenco periti ed esperti miglioramento consultazione e ricerca nominativi, applicazione deleghe di firma per snellire procedure
3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	100,0%	Kpi3321 Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale entro il 31.12	0,14	Si (= 100)	Si	100%	

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente	0,14	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi3323 Livello di soddisfazione del cliente in relazione al servizio R.I.	0,14	>= 60%	98,70%	100%	customer satisfaction 2017 realizzata dalla Camera di Commercio sul sito <a href="https://docs.google.com/forms">https://docs.google.com/forms</a>
		Kpi3324 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.	0,14	>= 14 m.	3,58	100%	VEDASI DOCUMENTAZIONE IN CARTELLA DIRIGENTE
		Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office - percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	0,14	>= 40%	68,80%	100%	fonte Priamo calcolato il 30/01/2018 sull'anno 2017
		Kpi3326 Azioni innovative per l'ottimizzazione di procedimenti amministrativi su istanza di parte - percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 giorni	0,15	>=50%	86,70%	100%	85/98=86,70 VEDASI MATERIALE IN CARTELLA DIRIGENTE
		Kpi3327 Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di customer satisfaction per Brevetti e Marchi (almeno soddisfacente)	0,15	>=60%	100,00%	100%	
3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità	100,0%	Kpi3331 Ottenimento conferma certificazione di Qualità ISO 9001 per gli Uffici certificati	0,33	Si (= 100)	Si	100%	Esito positivo verifica 14-15 novembre 2017
		Kpi3332 Revisione procedure per gli uffici certificati	0,33	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi3333 Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	0,34	Si (= 100)	Si	100%	

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	100,0%	Kpi3411 Adozione del Piano della performance entro il 31/01, in raccordo con il ciclo di programmazione e pianificazione strategica e di bilancio	0,33	Si (= 100)	Si	100%	Delibera di Giunta camerale n. 19 del 27/01/2017
		Kpi3412 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06	0,33	Si (= 100)	Si	100%	Delibera di Consiglio Camerale n. 17 del 20/04/2017

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3413 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09	0,34	Si (= 100)	Si	100%	vedi delibera n.82/2017
3.4.2 Attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione	100,0%	Kpi3421 Pubblicazione dati nelle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente: bussola della trasparenza	0,2	>95%	100,00%	100%	
		Kpi3422 Aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza: approvazione documento entro il 31.01	0,2	Si (= 100)	Si	100%	Delibera di Giunta n. 20 del 27/01/2017 VEDASI MATERIALE IN CARTELLA DIRIGENTE <a href="http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2017-2019">http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2017-2019</a>
		Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12	0,2	Si (= 100)	Si	100%	Vedi determina n. 24/2018 <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>
		Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro i termini di Legge	0,2	Si (= 100)	Si	100%	vedi delibera n. 13/2018 <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>
		Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	0,2	Si (= 100)	Si	100%	<a href="http://www.ra.camcom.gov.it/giornata-della-trasparenza-on-line">http://www.ra.camcom.gov.it/giornata-della-trasparenza-on-line</a>
3.4.3 Comunicazione istituzionale e nuovi media	100,0%	Kpi3431 Realizzazione campagne informative esterne su iniziative/progetti camerali attraverso canali istituzionali (CRM-comunicati-newsletter-sito)	0,5	Si (= 100)	SI	100%	
		Kpi3432 Pubblicazione online rivista camerale Systema	0,5	Si (= 100)	SI	100%	
3.4.4. Promozione dei servizi dell'Azienda Speciale	100,0%	Kpi3441 Indicatore specifico SIDI Euro-sportello	1	Target SIDI Eurosportello	SI	100%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale

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

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.5.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento	100,0%	A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziato per interventi economici compresi accantonamenti	0,2	>= 80%	88,48%	100%	2.207.073/2.494.293
		EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	0,2	>=€ 40	62,98	100%	2.207.073/35045

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
		Kpi3511 Variazione oneri di funzionamento: Oneri di funzionamento anno t - Oneri di funzionamento anno t-1	0,2	<=0	-147636	100%	1.805.072-1.952.708
		Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento: oneri funzionamento/oneri correnti	0,2	<=30%	22,02%	100%	1.805.072/8.199.091
		Kpi3513 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità entro il 31/12	0,2	Si (= 100)	Si	100%	
3.5.2 – Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio	100,0%	B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,16	>= 75%	96,06%	100%	342/356
		EC9 Efficienza di struttura	0,16	<=60	51,58	100%	Pareto 2016
		Kpi3521 Progetto di adeguamento del cablaggio strutturato della sede principale: procedura di appalto ed esecuzione dei lavori entro il 31.12.2017	0,17	Si (= 100)	Si	100%	
		Kpi3522 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	0,17	>= 1	Si	100%	Delibera Giunta n. 131 del 12/12/2017
		Kpi3523 Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	0,17	Si (= 100)	Si	100%	vedi applicativo kronos indicatori 2016
		Kpi3524 Garantire il rispetto delle scadenze e degli adempimenti fiscali e contabili nei termini di Legge	0,17	Si (= 100)	Si	100%	vedi adempimenti uff trattamento economico e amministrazione contabile
3.5.3 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	100,0%	Kpi3531 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	SI	100%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale
3.5.4 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale	99,0%	Kpi3541 Indicatore specifico SIDI Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	SI	99%	cfr.doc. progr. Azienda Speciale
3.5.5 Conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza	100,0%	Kpi3551 Livello conseguimento obiettivi area di competenza	1	>= 90%	Si	100%	Si vedano relazioni responsabili dei servizi e PO
3.5.6 Realizzazione progetti di introduzione di nuovi servizi e/o di miglioramento dei servizi esistenti	100,0%	Kpi3562 Livello di realizzazione dei progetti di miglioramento di cui all'art 15 co.5 del CCNL 1/4/1999 approvati per l'anno 2015	1	>= 90%	Si	100%	Vedi documentazione agli atti dell'ufficio personale det. S.G. del marzo 2017
	99,94%	EC02.1 Indice di liquidità immediata	0,33	>=180	219,75	100%	6.129.681 / 13.470.143

OBIETTIVO OPERATIVO	% RAGG. OBIETTIVO	INDICATORE (KPI)	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	% RAGG. KPI	NOTE
3.5.7 Mantenimento dell'equilibrio economico - patrimoniale		EC1 Margine di struttura finanziaria a breve	0,33	>= 200	255	100%	14.841.105 / 5.828.788
		EC5.1 Margine di struttura primario	0,34	>=110	131	100%	20.833.304 / 15.891.227

### 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 (*)	33	4	0
PO / ALTA PROFESSIONALITÀ	23	0	0
UNITÀ ORGANIZZATIVE	54	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 2017.

Le relazioni in allegato alla delibera di Giunta n. 48 del 4/4/2018, la relazione sulla performance 2017 ed i risultati approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda speciale SIDI-Eurosportello (a cui si rimanda), mettono in evidenza il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale stabiliti per il 2017.

Il raggiungimento è stato attestato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (monocratico) prof. Emanuele Padovani nel verbale n. 2/2018 del 3 aprile 2018 "Certificazione risultati dirigenti, uffici, alta professionalità, posizioni organizzative e progetti ex art. 15 co. 5 ccnl 1.4.1999" (allegato alla delibera di Giunta n. 48 del 4 aprile scorso).



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 1.3 – ACCESSO AL CREDITO	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	5	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	2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	1	100,0%
		2.2.1 Iniziative volte a promuovere l'economia ambientale e lo sviluppo eco-compatibile	1	100,0%
	OS 2.2 – TUTELA AMBIENTALE E GREEN ECONOMY	2.2.2 Mantenimento della certificazione EMAS e interventi di riqualificazione energetica	3	100,0%
		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%
	OS 2.3 – REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ	2.3.4 Sviluppo dell'attività dell'Organismo per la Composizione delle crisi da sovraindebitamento	3	100,0%
		2.4.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	5	100,0%
OS 2.4 – CONOSCENZA E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	3	100,0%	
	OS 3.1 – STRATEGIE DI RETE E GESTIONE ASSOCIATA	3.1.1 Gestione in forma associata di funzioni e servizi camerali	5	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	8	100,0%	
	OS 3.3 – SEMPLIFICAZIONE E-GOVERNMENT E QUALITÀ DEI SERVIZI	3.3.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	10	100,0%
3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi		5	100,0%	
3.3.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità		4	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	5	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 Conseguimento 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.

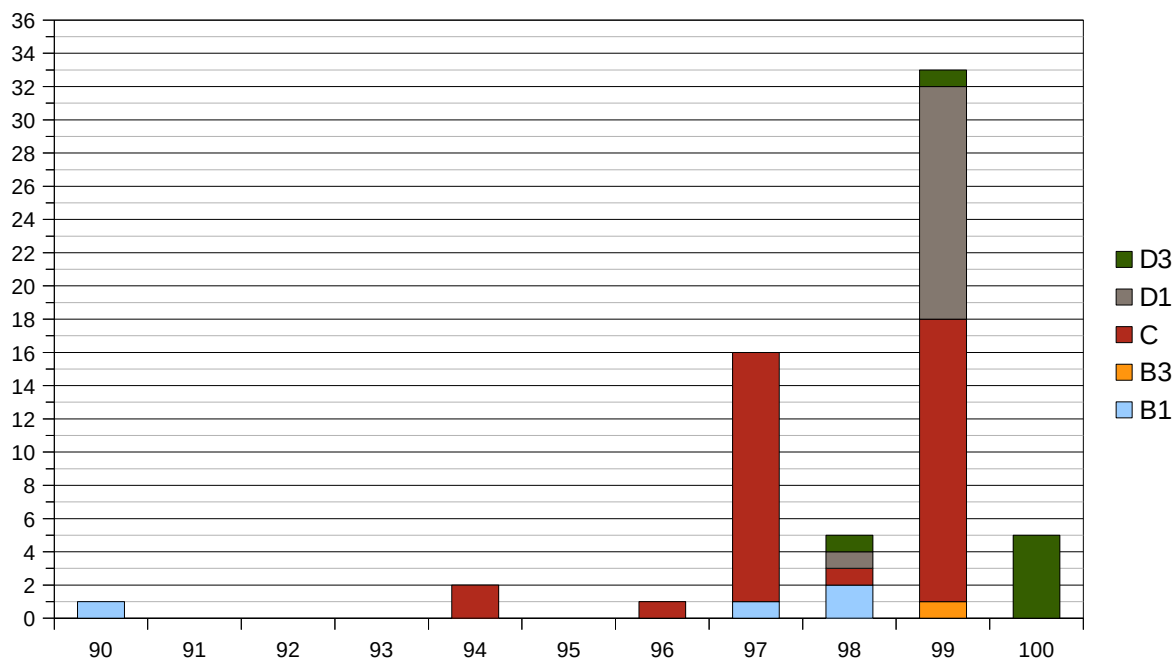
La valutazione sul conseguimento dei risultati si riferisce all'andamento di ciascuna unità operativa semplice rispetto agli obiettivi conferiti e misurati, sulla base degli indicatori di performance per ciascuno individuati e sulle relazioni di report, così da poter osservare il grado di raggiungimento 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 2017 del personale dirigente, come rilevato nella delibera di Giunta n. 48/2018, 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:

#### *Valutazione performance individuale 2017*

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



## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### 4.1 Stato di salute dell'Ente

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

#### 4.1.1 Indicatori di struttura

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

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC01	Margine di struttura finanziaria a breve termine	251,42%	269,84%	255,00%	359,79%	Attivo circolante Voci di Stato patrimoniale: B = "Attivo circolante" (Attivo)	Passività correnti Voci di Stato patrimoniale: D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento" (Passivo) E = "Fondi per rischi ed oneri" (Passivo) F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)
EC02.1	Indice di Liquidità (quick ratio)	216,31%	234,32%	219,75%	263,27%	Liquidità immediata + Liquidità differita Voci di Stato patrimoniale: (Attivo) B = "Attivo circolante" - e) Crediti di funzionamento	Passività correnti Voci di Stato patrimoniale: D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento" (Passivo) E = "Fondi per rischi ed oneri" (Passivo) F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)
EC03	Equilibrio economico della gestione corrente	127,73%	126,99%	125,52%	108,23%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC04	Incidenza dei costi strutturali	99,68%	89,34%	91,73%	86,54%	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	130,45%	129,68%	131,09%	161,86%	Patrimonio netto Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)	Immobilizzazioni Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)
EC05.2	Margine di struttura secondario	130,45%	129,68%	131,09%	164,62%	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	23,18%	22,98%	24,63%	n.d.	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.) - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo Voci di Conto economico: A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) A.2 = "Diritti di seg"	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti" al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.

#### 4.1.2 Indicatori di efficienza

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

##### Proventi

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

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC12	Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	89,49%	79,29%	84,89%	n.d.	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"	Proventi totali: Voci di Conto economico: A = "Proventi correnti" + C.10 = "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria) + D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)
EC13.1	Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)	69,24%	67,03%	66,99%	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)	23,73%	25,92%	27,25%	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)	5,75%	5,49%	4,36%	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)	1,48%	1,82%	1,64%	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)	-0,20%	-0,26%	-0,24%	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 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC14	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	99,76%	90,48%	99,66%	94,42%	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)	35,15%	36,82%	37,48%	40,39%	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)	40,16%	35,05%	47,42%	35,98%	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)	24,69%	28,13%	15,10%	23,63%	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)

Nota su indicatori EC15.2 e EC15.4 - si deve considerare che sono state accantonate nel mastro ammortamenti e accantonamenti risorse per interventi promozionali, che non è stato possibile liquidare entro la chiusura dell'esercizio pari a € 1.119.739,88, pertanto spostando tali somme gli indicatori risulterebbero:

EC15.2 31,87%, EC15.4 30,66%.

### Equilibrio di gestione

Ulteriori indicatori rilevano, a conferma del buon andamento delle attività, l'equilibrio della gestione e gli interventi economici per impresa attiva che si matengono ad un buon livello, nonostante il calo delle entrate, a partire dall'anno 2015.

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC18	Interventi economici per impresa attiva	€ 57,91	€ 62,86	€ 62,98 compresi accantonamenti	€ 45,63	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind.D1.3_04 D1.3_01)	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)
EC25	Costi per promozione per impresa attiva	€ 101,48	€ 93,80	€ 82,06	n.d.	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" relativo alla F.I. D	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)

## 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

### 4.2.1 Funzioni istituzionali A e B

Vengono monitorati indicatori di processo sulle funzioni istituzionali A e B di supporto alla struttura camerale, l'andamento delle attività risulta in linea con la media osservata nel corso del 2016, non si rilevano situazioni critiche.

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
A1.1_01	Grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio	94,53%	100,00%	88,48% compresi accantonamenti promozionali	88,86%	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	10,56	10,67	8,45	7,26	N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale dell'anno "n" (rif. Processo A2.1-GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI - Ind. A2.1_03)	N° totale sedute di Giunta e di Consiglio dell'anno "n" (rif. Processo A2.1-GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI - Ind. A2.1_03)
A3.1_02	Livello di qualificazione della banca dati Crm	n.d.	16,54%	15,89%	57,31%	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	nd	76,80%	80,04%	65,93%	Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" (rif. Processo B3.1-GESTIONE DI-	Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni (rif.

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
						RITTO ANNUALE - Ind. B3.1_02)	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	82,43%	98,33%	96,07%	81,94%	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 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche Registro Imprese	76,3	92,9	80,40%	n.d.	% pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	1
C1.1_07	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	3,5	1,9	3,00	n.d.	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	6,37	5,53	5,07	n.d.	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	43,74	17,69%	31,21	n.d.	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	5,86	8,77	7,38	n.d.	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)

COD	INDICE	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	CLUSTER 2016	NUMERATORE	DENOMINATORE
C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	0,68	0,65	0,75	0,31	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n" (rif. Processo C2.6-FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA - Ind. C2.6_02 C2.6_04 C2.6_05)	N° di imprese attive al 31/12
D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	100	115,92	n.d.	n.d.	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)	Risorse stanziate 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_03)
D1.3_04	Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	9,68	24,61	n.d.	25,36	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)	1059,42	397,50	n.d.	n.d.	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 e 2017, analizzando i conti e le tipologie di spesa.

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

	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Risparmio conseguito 2017	Obiettivo di risparmio 2017	Note
325 - FUNZIONAMENTO					
3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI					
325000 - Oneri Telefonici	16.509,24	18.452,45	-1.943,21	500,0	
325053 - Oneri postali e di Recapito	21.469,80	21.000,00	469,80	300,0	
325068 - Oneri vari di funzionamento					
spesa per attività mantenimento certificazione di qualità	3.283,00	0,00	3.283,00	3.283,00	
3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE )					
327003 - Abbonamento Riviste e Quotidiani	8.449,14	6.883,52	1.565,62	400,0	
TOTALE RISORSE PER ANNO	49.711,18	46.335,97	3.375,21	4.483,00	

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 2017 è stato ottenuto, in alcuni casi anche oltre il target definito.

Nella voce in cui vi sono stati aumenti rispetto al 2016, peraltro contenuti, era stato molto basso il costo 2016, anche per l'avvenuta registrazione delle note di credito relative a importi che erano stati fatturati, ma non dovuti.

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

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

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

Sono proseguite nel corso dell'anno 2017 le azioni indicate per il contenimento delle spese anche se in relazione alle tipologie elencate non vi erano obiettivi specifici sul piano 2017.

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

AMBITO	MISURE
<b>Organi collegiali e commissioni</b>	è stato previsto di concentrare gli argomenti oggetto di decisione da parte degli organi collegiali per poter diminuire il numero delle riunioni da effettuare;
<b>Pubblicità</b>	si opera concentrando le informazioni da pubblicare al fine di ottenere il prezzo più basso possibile;
<b>Missioni</b>	sono stati emessi ordini di servizio per contenere le spese di missione in ogni modo possibile, ridu-



	cendo il rimborso per il pasto, in misura anche inferiore al rimborso contrattuale, e così è stato stabilito anche per le spese di alloggio e di viaggio, anche stabilendo di utilizzare solo biglietti per treno in 2 <sup>a</sup> classe;
<b>Formazione</b>	è stato previsto di utilizzare in maniera preponderante la modalità di web conference al fine di ridurre le quote di partecipazione ai corsi ed è stata introdotta la modalità della formazione on-line auto-gestita da personale interno;
<b>Oneri di manutenzione</b>	vengono svolti il monitoraggio continuo delle spese e l'attenta valutazione degli interventi strettamente necessari, raggruppando nel miglior modo possibile i servizi e/o i lavori al fine di risparmiare anche sulle spese di manodopera.

### Misure attuate per conseguire economie sulle spese di funzionamento

Sono di seguito elencate le azioni che hanno condotto a risparmio e sono proseguite nel corso dell'anno 2017 le azioni per il contenimento delle spese, anche se in relazione ad alcune tipologie elencate non vi erano obiettivi specifici sul piano 2017.

AMBITO	MISURE
<b>Servizio gestione sistema qualità</b>	L'Ente ogni anno opera per il mantenimento della certificazione di qualità in base alla norma UNI EN ISO 9001: 2008. Per l'anno 2017 è stata effettuata l'attività di verifica e di aggiornamento della documentazione tramite il personale interno. E' stato ottenuto il risparmio relativo al contratto per servizi esterno pari a € 3.283,00, come definito nel piano.
<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: adesione a convenzione posta target della Regione Emilia Romagna, 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. L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente, nel corso del 2016 si sono ottenute note di credito relative ad importi fatturati, ma non dovuti.
<b>Spese per riscaldamento, acqua ed energia elettrica</b>	Le adesioni alle convenzioni con prezzi migliori effettuate nel 2017, in particolare alla convenzione Intercent-er "Energia elettrica 9" ed alla convenzione Consip "Gas naturale 8", la gestione del nuovo impianto di condizionamento/riscaldamento seppure ancora in fase di taratura, nonché l'oculata gestione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti, hanno portato all'ottenimento di economie nella spesa. Inoltre, per quanto riguarda i consumi di acqua, un comportamento sempre più attento dei dipendenti e l'attività di sensibilizzazione da parte dell'ufficio che segue il mantenimento della certificazione "Emas", hanno portato ad ulteriori economie.
<b>Oneri di manutenzione</b>	Le azioni poste in essere riguardano il monitoraggio continuo da parte dell'Ufficio Provveditorato sull'andamento di attività degli impianti e dei piccoli lavori di manutenzione ordinaria necessari al mantenimento della struttura in buono stato di conservazione e da parte dell'Ufficio Informatico per quanto riguarda il buon funzionamento degli strumenti informatici. Dapprima gli uffici predispongono un piano di intervento immediato per la soluzione istantanea del problema, verificando personalmente se si necessita dell'intervento tecnico dell'impresa esterna, oppure no, spesso intervenendo direttamente per la risoluzione di problematiche lievi. In caso di intervento esterno il numero di ore di manutenzione preventivato ad inizio anno, per le rispettive imprese viene ridotto, concentrando gli interventi e riducendo di conseguenza il numero delle chiamate. Si prevedono razionalizzazioni, comunque, su tutti gli interventi, operando attraverso una gestione coordinata per l'eliminazione di tempi morti e/o di fasi di lavoro non indispensabili.

AMBITO	MISURE
<b>Oneri legali</b>	In tale ambito i risparmi si ottengono in quanto, nel caso vi siano incarichi per difese in giudizio, l'ufficio legale regionale, è tenuto ad applicare ordinariamente tariffe contenute. Nel corso del 2017 è stato necessario prevedere spese, comunque non rilevanti, per affidamento di incarichi per difesa in giudizio.
<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.
<b>Altre spese per servizi</b>	I servizi vengono aggiornati in relazione alla introduzione di razionalizzazioni nelle procedure di lavoro, che diventano sempre più telematiche e/o informatiche e sulle quali il personale camerale è impegnato in modo particolare, anche oltre le previsioni normative. In particolare è stata modificata la gestione del servizio comunicazione esterna, attraverso una diversa distribuzione di alcune attività tra gli uffici camerale.
<b>Acquisti di cancelleria</b>	Gli acquisti vengono effettuati ricorrendo al MePA Consip ed alle centrali di committenza Consip ed Intercent-er. Il confronto viene effettuato tra tutte le modalità di acquisto centralizzato, al fine di ottenere i prezzi più vantaggiosi e la qualità migliore.
<b>Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche ambientali FSC</b>	Per l'acquisto di questo tipo di articolo si fa riferimento a Convenzioni conformi ai CAM (Criteri Ambientali Minimi) contenuti nel Piano d'Azione Nazionale sul Green Public Procurement PANGPP con previsione di consegna al piano in un unico punto, per contenere anche le spese di facchinaggio rispetto ad offerte che prevedono la consegna al piano strada.
<b>Acquisto di modulistica varia con logo camerale</b>	Nel 2017 non sono stati effettuati acquisti, in quanto le scorte sono state sufficienti a garantire il servizio.
<b>Acquisto di toner per stampanti</b>	Nel corso del 2017, si è continuato ad operare con l'acquisto di cartucce toner rigenerate per stampanti tramite la piattaforma Mepa Consip con un ottimo rapporto qualità/prezzo unito ad un buon servizio offerto da parte del fornitore, 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.
<b>Acquisti di beni e servizi vari</b>	Nel definire i contratti per acquisto di beni e servizi di varia tipologia, si opera chiedendo più di un preventivo, anche laddove non sarebbe richiesto dalle norme, ma viene fatto proprio per ottenere riduzioni di prezzo, che mettendo a confronto più offerte, conduce quasi sempre a minori costi, sconti o riduzioni, altrimenti non ottenibili.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

### 5.1 Il bilancio di genere

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

Nel Piano della performance 2017, 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 2017 le imprese femminili della nostra provincia sono risultate 8.162 in leggera diminuzione rispetto alla stessa data dello scorso anno, (- 8 unità, pari al -0,1%). Le imprese femminili rappresentano il 20,7% del totale delle imprese provinciali. Il loro peso è leggermente cresciuto negli ultimi due anni mantenendosi di poco superiore alla media regionale (20,6%) e inferiore a quella nazionale (21,9%).

I settori di attività nei quali la componente femminile è più rappresentativa sono quelli degli altri servizi (il 43,4% delle imprese appartenenti al settore è guidata da donne), del turismo (33,0%) e del commercio (25,8%).

Le imprese femminili ravennati appartengono per la maggior parte al settore del commercio, dove ammontano a 2.150 pari al 26,3% del totale delle imprese femminili. Seguono l'agricoltura, 1.158 (14,2%), i servizi alla persona, 1.292 (15,8%) e il turismo, 1.141 (14,0%). Negli ultimi dodici mesi il numero di imprese fem-

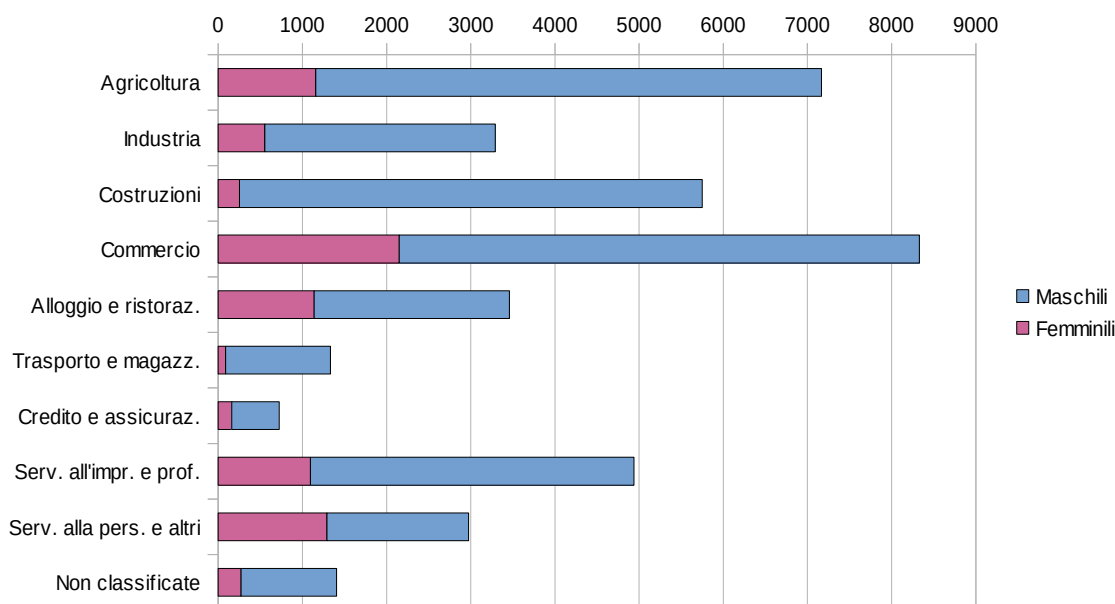
<sup>1</sup> Si ha una rilevanza della componente femminile nei seguenti casi: 1) le imprese individuali in cui il titolare è una donna; 2) le società di persone o le società cooperative in cui la maggioranza dei soci è costituita da donne o la maggioranza delle quote di capitale è detenuta da donne;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

minili è diminuito di 50 unità nel settore agricolo (-4,1%), di 40 unità nel settore commerciale (-1,8%), di 4 in quello industriale (-0,7%) e di 1 sola unità nel comparto edile (-0,4%). All'opposto è aumentato di 43 unità (+3,4%) nel settore dei servizi alla persona, di 25 unità (+2,2%) nel settore turistico, di 21 nei servizi all'impresa (+2,0%) e di qualche unità nei settori dei trasporti e del credito.

#### Imprese femminili iscritte al Registro delle imprese al 31.12.2017

	RAVENNA				Peso in % nei settori		
	31.12.2017	31.12.2016	Saldo	Var%	Ravenna	Emilia-Rom.	Italia
Agricoltura	1.158	1.208	-50	-4,1	16,2	21,9	28,7
Industria	552	556	-4	-0,7	16,8	16,6	16,6
Costruzioni	254	255	-1	-0,4	4,4	4,8	6,3
Commercio	2.150	2.190	-40	-1,8	25,8	24,2	23,7
Alloggio e ristoraz.	1.141	1.116	25	2,2	33,0	30,8	29,4
Trasporto e magazz..	87	85	2	2,4	6,5	7,4	10,2
Credito e assicuraz.	162	159	3	1,9	22,4	20,8	21,5
Serv. all'impr. e prof.	1.096	1.075	21	2,0	22,2	21,5	20,9
Serv. alla pers. e altri	1.292	1.249	43	3,4	43,4	43,9	42,3
Non classificate	270	277	-7	-2,5	19,2	19,2	21,1
<b>Totale</b>	<b>8.162</b>	<b>8.170</b>	<b>-8</b>	<b>-0,1</b>	<b>20,7</b>	<b>20,6</b>	<b>21,9</b>

#### Imprese femminili per settore



#### Il mercato del lavoro

Nel 2017 la popolazione con più di 15 anni residente in provincia di Ravenna è risultata pari a 338 mila unità, di cui 175.198 donne vale a dire il 51,8%. Rispetto al 2016, la popolazione in età lavorativa rimane sostanzialmente stabile, con una leggera diminuzione della componente femminile compensata da un saldo migratorio positivo che coinvolge prevalentemente uomini in età adulta.

Le forze di lavoro ammontano a 180 mila unità con una diminuzione di 4.109 unità (-2,2%) sul 2016 riconducibile sia agli occupati, che diminuiscono di 470 unità, che alle persone disoccupate, che diminuiscono di 3.639.

L'offerta di lavoro femminile ha contribuito in maniera determinante a tale andamento con una flessione delle forze di lavoro femminili di 3.612 unità (-4,2%) dovuto alla forte contrazione del numero di donne in cerca di lavoro -3.369 unità (-35,3%).

Il tasso di disoccupazione femminile si è attestato alla fine del 2017 sul 7,5%, superiore a quello maschile di 0,6 punti percentuali.

#### *Forze di lavoro in provincia di Ravenna*

Forze di lavoro		2016 (x 1000)	2017 (x 1000)	Saldo (x 1000)	Variatz. (%)
Occupati in complesso	Totale	167.496	167.026	-470	-0,3%
	Femmine	75.974	75.732	-242	-0,3%
Persone in cerca di lavoro	Totale	16.622	12.983	-3.639	-21,9%
	Femmine	9.539	6.170	-3.369	-35,3%
Forze di lavoro in complesso	Totale	184.118	180.009	-4.109	-2,2%
	Femmine	85.514	81.902	-3.612	-4,2%
Non forze di lavoro 15-64 anni	Totale	153.972	157.998	4.026	2,6%
	Femmine	89.843	93.296	3.453	3,8%
Popolazione di 15 anni e oltre	Totale	338.060	338.008	-52	0,0%
	Femmine	175.357	175.198	-159	-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 (occupazione femminile al 60%), il nostro paese non sembra in linea neanche con quelli definiti dalla Strategia Europa 2020 (75% per l'occupazione di uomini e donne) e registra un tasso di occupazione femminile pari al 48,9%, valore tra i più bassi nell'area UE.

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

#### *Tasso 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 44 dei 63 dipendenti della Camera di commercio di Ravenna è rappresentato da lavoratrici. In termini relativi le donne costituiscono il 69,84% del totale dei dipendenti.

Di queste, il 40,91% risulta in possesso di titoli di studio universitari, il 36,36% occupa posizioni di lavoro di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (inquadramento uguale o superiore a D1) con una incidenza equivalente dei lavoratori maschi.

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 2017), piuttosto elevata nel complesso (oltre 52 anni), è sostanzialmente equivalente tra donne e uomini, essendo nell'ordine pari a 52,07 e 52,89 anni.

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	13,64%	3	15,79%	9	14,29%	66,67%
Diploma di scuola secondaria superiore	20	45,45%	8	42,11%	28	44,44%	71,43%
Diploma di laurea	18	40,91%	8	42,11%	26	41,27%	69,23%
ETÀ							
[20-29]	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
[30-39]	1	2,27%	0	0,0%	1	1,59%	100,0%
[40-49]	15	34,09%	6	31,58%	21	33,33%	71,43%
[50-59]	21	47,73%	10	52,63%	31	49,21%	67,74%
[60+]	7	15,91%	3	15,79%	10	15,87%	70,0%
Età media	52,07		52,89		52,32	-	
INQUADRAMENTO							
B1	2	4,55%	3	15,79%	5	7,94%	40,0%
B3	0	0,0%	1	5,26%	1	1,59%	0,0%
C	26	59,09%	8	42,11%	34	53,97%	76,47%
D1	9	20,45%	6	31,58%	15	23,81%	60,0%
D3	6	13,64%	1	5,26%	7	11,11%	85,71%
Dirigenza	1	2,27%	0	0,0%	1	1,59%	100,0%
TOTALE	44	100,0%	19	100,0%	63	100,0%	69,84%

Le dipendenti dell'ente rappresentano la maggioranza delle risorse umane, oltre che una componente coinvolta in segmenti importanti dell'organizzazione ed 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.

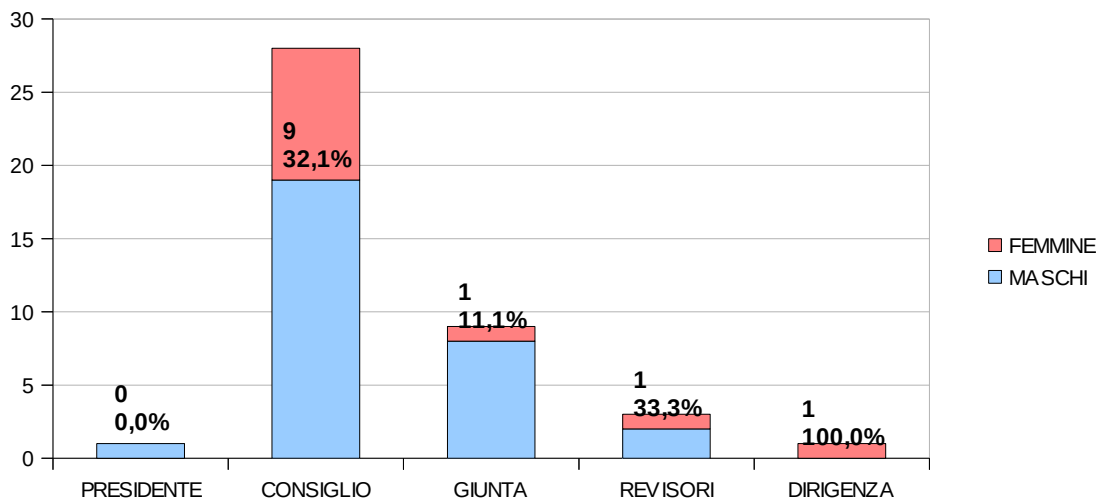
Sul tema delle pari opportunità, il decreto ha precisato che gli statuti camerali devono stabilire criteri per assicurare condizioni di pari opportunità tra uomo e donna e per promuovere la presenza di entrambi i sessi negli organi collegiali delle Camere di commercio, nonché degli enti e aziende da 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 appresentare validi strumenti conoscitivi per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

### 5.2.1 L'indagine sul benessere organizzativo

#### *L'indagine*

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

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

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

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

Dagli item compilati, è possibile ricavare i seguenti dati:

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

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

L'indagine è stata articolata nelle seguenti sezioni:

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



### *I risultati in sintesi*

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

- *sezione C aspetti relativi all'equità*: non si ritiene equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto;
- *sezione D aspetti relativi alla carriera e sviluppo professionale*: non si ritiene che la possibilità di fare carriera sia legata al merito e non risulta chiaro il percorso di sviluppo professionale;
- *sezione G aspetti relativi al contesto del mio lavoro*: non si ritiene adeguata la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione
- *sezione I aspetti relativi all'immagine dell'amministrazione*: non viene evidenziato quanto l'Ente sia considerato importante dall'utenza e dalla collettività;
- *sezione N aspetti relativi al funzionamento del sistema di valutazione*: non si rileva una stretta correlazione tra valutazione e supporto per migliorare la propria performance.

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

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

## **5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile**

L'attuale Comitato è stato rinnovato con delibera di Giunta n. 178 del 28/11/2013 e delibera di Consiglio n. 47 del 16/12/2013. Il Comitato si è insediato il 16/12/2013 e nella seduta del 14/01/2014 sono state completate le operazioni relative all'elezione della Presidente e delle Vice-Presidenti. 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 2017 sono state presentate alla Giunta (delibera n.134 del 12/12/2017) dell'ente camerale.

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

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della Relazione sulla performance è iniziato in gennaio 2018, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve completare entro il 30 giugno 2018.

#### 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 ed è stata effettuata la valutazione delle competenze manageriali e professionali del personale dirigente da parte della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione nel corso dei mesi di marzo e aprile;
- sono state riesaminate le linee guida e delibere CIVIT del 2013 in relazione al sistema di valutazione e alla Relazione sulla performance (le linee guida in materia da parte del Dipartimento della funzione pubblica sono in corso di predisposizione);
- 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 2018.

#### 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*);
- definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale, intesa anche come opportunità di conoscere e migliorare le proprie potenzialità.

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

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

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

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 2017 e nel Piano della performance 2017-2019, 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 2017 sono state presentate alla Giunta camerale con delibera n. 134 del 12/12/2017.

## 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. Eurospottello e Area A	S.I.D.I. Eurospottello e Area A	599.374	592.996	50,0%
		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	Crescita	n.d.	--(1)	S.I.D.I. Eurospottello	S.I.D.I. Eurospottello	0	31.401	50,0%
		Kpi1202 Percentuale assunzioni ICT (Fonte: Excelsior)	0,333	Crescita	Si	0,0%					
		Kpi1203 Percentuale imprese settore ICT (Fonte: R.I.)	0,333	Crescita	No	100,0%					
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	500.000	379.398	0,0%
		Kpi1302 Variazione impieghi del sistema bancario al settore imprese (Fonte: Banca d'Italia)	0,5	Crescita	No	100,0%					
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	669.760	670.070	50,0%
		Kpi1402 Quota di imprese giovanili (Fonte: R.I.)	0,25	Crescita	Si	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	da f.do spese future	38.553	50,0%
		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	No	100,0%	Area A	Area A Area B	12.000	12.820	0,0%
OS 2.3 – Regolazione del mercato e promozione della legalità	0,25	Kpi2302 Attività ispettive, di controllo e di vigilanza	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area B	Area B	5.000	0	100,0%
		Kpi2305 Numero di mediazioni, conciliazioni e arbitrati sul totale delle imprese registrate	0,5	Crescita	Si	0,0%					
OS 2.4 – Conoscenza e promozione del territorio	0,25	Kpi2401 Presenze turistiche	0,5	Crescita	Si	0,0%	Area A	Area A	607.968	449.772	100,0%
		Kpi2402 Indice di attrattività % di UL con sede fuori provincia sul totale (1° UL)	0,5	Crescita	Si	0,0%					

(1) Osservatorio CISE Innovazione cessato

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

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI OBIETTIVI STRATEGICI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO (1° ANNO)	VALORE CONSUNTIVO (1° ANNO)	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		% GRADO DI RAGGIUNG. [0% - 100%]
							Previste	Impiegate	Previste	Impiegate	
OS 3.1 – Strategie di rete e gestione associata	0,2	Kpi3101 Funzioni/servizi gestiti in forma associata	1	Stabile/Crescita	Si	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	31.725	32.063	0,0%
OS 3.3 – Semplificazione e-government e qualità dei servizi	0,2	Kpi3300 Processi informatizzati	1	Stabile/Crescita	No	100,0%	Area A Area B	Area A Area B	5.000	0	0,0%
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%	97,1%	0,0%					
		Kpi3403 Grado di soddisfazione in relazione al "Funzionamento generale della Camera di commercio" – Stakeholder (>= soddisfacente)	0,333	>=85%	85,9%	0,0%					
OS 3.5 – Efficienza nella gestione delle risorse	0,2	Kpi3501 Interventi economici per impresa attiva (EC19)	1	>40 Euro	62,98 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 RE-SPONSAB.	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Destinate			
1.1.1 Servizi per l'internazionalizzazione	Kpi1111 Indicatore Eurosportello	1	Target SIDI Eurosportello	-	40,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	459.373	413.673	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	60,0%
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 Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	120.000	154.923,18	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1122 Numero imprese coinvolte bando fiere	0,5	>=40	62	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	Si	5,0%	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	D1.3.3 Internazionalizzazione Eurosportello	20.000	24.400	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	95,0%

### 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 RE-SPONSAB.	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	Si	7,0%	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	D1.3.2 Innovazione e trasferimento tecnologico	0	31.401	Area A S.I.D.I. Eurosportello	Dott.ssa M. C. Venturelli Direttore S.I.D.I. Eurosportello	93,0%

**Obiettivo strategico 1.3 – Accesso al credito**

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RE-SPONSAB.	SOGGETTI 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 d.l. n. 150/2016 per la riforma del sistema dei Confidi	Kpi1311 Definizione ruolo CCIAA e nuove modalità di intervento in materia di accesso al credito per le PMI (possibile revisione in funzione dei contenuti dei decreti attuativi della riforma ex L. 150/2016)	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	500.000	379.398	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 RE-SPONSAB.	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	0,2	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	301.000	504.419	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1412 Realizzazione iniziative e progetti a favore dell'autoimprenditorialità anche in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e/o Unioncamere Nazionale	0,2	>=2	2	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1413 Numero imprese coinvolte bando crea impresa	0,2	>=60	104	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1415 Realizzazione seminario in collaborazione con l'Università per la diffusione della cultura digitale per la conoscenza e utilizzo degli strumenti digitali e telematici utilizzabili nel mondo imprenditoriale entro il 31.12	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
1.4.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro	Kpi1421 Realizzazione progetti/iniziativa su alternanza scuola/lavoro – orientamento in collaborazione con gli Istituti scolastici superiori	0,25	>= 2	6	0,0%	D1.3.1 Creazione di impresa e	D1.3.1 Creazione di impresa e	368.760	165.650	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			
	Kpi1422 Numero studenti coinvolti nei progetti/iniziative su alternanza scuola lavoro - orientamento	0,25	>=60	314	0,0%	modelli di sviluppo	modelli di sviluppo			Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi1423 Numero imprese iscritte al RNASL al 31/12	0,25	>=50	193	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. 2017-2018	0,25	>=2	2	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.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
2.1.2 Interventi per la diffusione della rete a banda larga e ultralarga	Kpi2121 Realizzazione di bando/convenzione per sostegno allo sviluppo della banda larga entro 31.12	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	D1.3.5 Promozione del territorio (infrastrutture)	da f.do spese future	38.554	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2122 Numero di campagne informative da effettuare per promuovere il bando	0,5	>=2	3	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 RESPONSAB.	SOGETTI 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	12.000	12.820	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%

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			
2.2.2 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 RESPONSAB.	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%	90%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2312 Servizi di mediazione ex D.lgs. 28/2010: invio delle comunicazioni 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%	C2.6 Forme alternative di giustizia	C2.6 Forme alternative di giustizia	5.000	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2313 Attivazione di azioni per il mantenimento del servizio di arbitrato anche in convenzione con altri enti pubblici o privati : Si/no	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 Direttive etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile, etichettatura prodotti tessili - numero visite ispettive ad imprese dei settori, con riferimento alle lavastoviglie ad uso domestico e ai prodotti tessili	0,33	>= 3	4	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2322 Numero prodotti controllati presso le imprese oggetto di visita ispettiva	0,33	>= 10	10	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%
	Kpi2323 Partecipazione percorso formativo per l'approfondimento delle normative dei settori e delle procedure da adottare in sede di ispezione	0,34	Si (= 100)	Si	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 orafa	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	>= 60%	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)	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 Aggiornamento del regolamento per la concessione di contributi ad iniziative di valorizzazione del territorio (D.Lgs. n. 219/2016)		Si (= 100)	Si	0,0%	D1.3.5 Promozione del territorio	D1.3.5 Promozione del territorio	607.968	449.772	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2412 Realizzazione di iniziative/progetti di sviluppo dell'economia turistica del territorio anche in collaborazione con le associazioni di categoria e/o altri enti	0,33	>=2	2	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	0,33	>=1	1	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2414 Valorizzazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio attraverso il premio fedeltà al lavoro	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			
2.4.3 Valorizzazione dell'informazione economica	Kpi2431 Organizzazione di un evento pubblico sul tema dell'economia provinciale: stato prospettive e focus specifici.	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche	D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche	0	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2432 Rilevazioni ed elaborazioni statistiche mensili, semestrali annuali e periodiche per rete di soggetti pubblici e privati del sistema statistico nazionale	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi2433 Numero aggiornamenti congiuntura economica provinciale (banche dati, analisi e comunicato stampa)	0,34	>=4	31	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.	SOGETTI 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%
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 Avvio 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 precedenti.	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%

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			
	Kpi3122 Avvio 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.	SOGGETTI 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	5	0,0%	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	31.725	32.063	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	12	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	0,14	>= 4	4	0,0%	A2.1 Sistemi di gestione e	A2.1 Sistemi di gestione e	5.000	0	Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%



OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTI-VO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGGIUNG. (0 - 100%)
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
	Kpi3312 Numero azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	0,14	>= 4	4	0,0%	processi vari	processi vari			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	0,14	>= 28%	46,95%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3314 Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legittimati a riceverle	0,14	>= 28%	28%	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	0,14	>= 50%	53%	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3316 Prosecuzione delle attività relative alla concreta applicazione della Direttiva Servizi in relazione alle attività di Agente di commercio.	0,15	Si (= 100)	Si	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3317 Numero azioni per migliorare l'efficienza di procedure di front-office e di back-office per la semplificazione la qualità e la trasparenza amministrativa.	0,15	>= 2	2	0,0%					Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	3.3.2 Sviluppo dell'Informatizzazione dei servizi	Kpi3321 Adozione della nuova piattaforma di gestione documentale entro il 31.12	0,14	Si (= 100)	Si					0,0%	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari	A2.1 Sistemi di gestione e processi vari
Kpi3322 Mantenimento livello di telematizzazione dei servizi come anno precedente		0,14	Si (= 100)	Si	0,0%	Area A Area B	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%				
Kpi3324 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di front office - tempi medi attesa per tutti gli sportelli del servizio R.I.		0,14	<= 14 m.	3,58	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.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
	Kpi3325 Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	0,14	>= 40%	68,8%	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	0,15	>=50%	86,7%	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%	100,0%	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 Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3332 Revisione procedure per gli uffici certificati	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3333 Valutazione positiva mantenimento standard di qualità	0,34	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

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

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
3.4.1 Miglioramento della gestione del ciclo della performance	Kpi3411 Adozione del Piano della performance entro il 31/01, in raccordo con il ciclo di programmazione e pianificazione strategica e di bilancio	0,33	Si (= 100)	Si	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%
	Kpi3412 Adozione della Relazione sulla performance entro il 30/06	0,33	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3413 Monitoraggio della performance effettuato entro il 30/09	0,34	Si (= 100)	Si	0,0%	A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione			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 RESPONSAB.	SOGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. [0 - 100%]
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
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	0,2	>95%	100%	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale  A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale  A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	0	0	Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3422 Aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza: approvazione documento entro il 31.01	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3423 Esecuzione del piano di azione anticorruzione entro 31.12	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3424 Redazione della relazione al piano anticorruzione entro i termini di Legge	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3425 Aggiornamento della giornata della trasparenza entro il 31/12	0,2	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)	0,5	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%
	Kpi3432 Pubblicazione online rivista camerale Systema	0,5	Si (= 100)	Si	0,0%	A3.1.2 Comunicazione esterna	A3.1.2 Comunicazione esterna			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	Si	0,0%	-	-	0	0	S.I.D.I. Euro-sportello	Direttore S.I.D.I. Euro-sportello	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	0,2	<=0	-147.636	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione an-	A1.1.1 Pianificazione e programmazione an-	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					
	A1.1_01 Grado di utilizzo delle risorse stanziato per interventi economici compresi accantonamenti	0,2	>= 80%	88,48%	0,0%	nuale e pluriennale	nuale e pluriennale			Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	EC18 Interventi economici e investimenti per impresa attiva	0,2	>=€ 40	€ 62,98	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	Kpi3512 Incidenza oneri funzionamento: oneri funzionamento/oneri correnti	0,2	<=30%	22,02%	0,0%					B3.2.1 Gestione contabilità	B3.2.1 Gestione contabilità	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3513 Adeguamento oneri funzionamento alle nuove manovre di contenimento e legge di stabilità entro il 31/12	0,2	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	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	Kpi3521 Progetto di adeguamento del cablaggio strutturato della sede principale: procedura di appalto ed esecuzione dei lavori entro il 31.12.2017	0,16	Si (= 100)	Si	0,0%	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale	0	0	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	B3.2_02 Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	0,16	>= 75%	96,06	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	Kpi3522 Monitoraggio periodico iniziative promozionali al fine della completa destinazione delle risorse Numero report	0,17	>= 1	1	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	Kpi3523 Rilevazione dati per sistemi di monitoraggio costi Pareto e Kronos integrati effettuati entro le scadenze	0,17	Si (= 100)	Si	0,0%					B3.2.1 Gestione contabilità	B3.2.1 Gestione contabilità	Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	Kpi3524 Garantire il rispetto delle scadenze e degli adempimenti fiscali e contabili nei termini di Legge	0,17	Si (= 100)	Si	0,0%					Area A	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%		
	EC9 Efficienza di struttura	0,17	<=60	51,58	0,0%					Area A	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	Si	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	Si	1%	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	0	0	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	99,0%		

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAM. RISPETTO TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZ.		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	% GRADO RAGIUNG. (0 - 100%)
						Previste	Impegnate	Previste	Impegnate			
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%
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	255	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	131	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%
	EC02.1 Indice di liquidità immediata	0,34	>=180	219,75	0,0%					Area A Area B	Dott.ssa M. C. Venturelli	100,0%

**ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI**

DOCUMENTO	DATA DI APPROVAZIONE	DATA DI PUBBLICAZIONE	ULTIMO AGGIORNAMENTO	LINK DOCUMENTO
Sistema di misurazione e valutazione della performance	24/01/2011 (Del.Giunta 17/2011)	11/03/2011	11/03/2011	<a href="http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano della performance 2017-2019	27/01/2017 (Del.Giunta n.19/2017)	27/01/2017	27/01/2017	<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 2017 - 2019	27/01/2017 (Del.Giunta 20/2017)	27/01/2017	27/01/2017	<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>

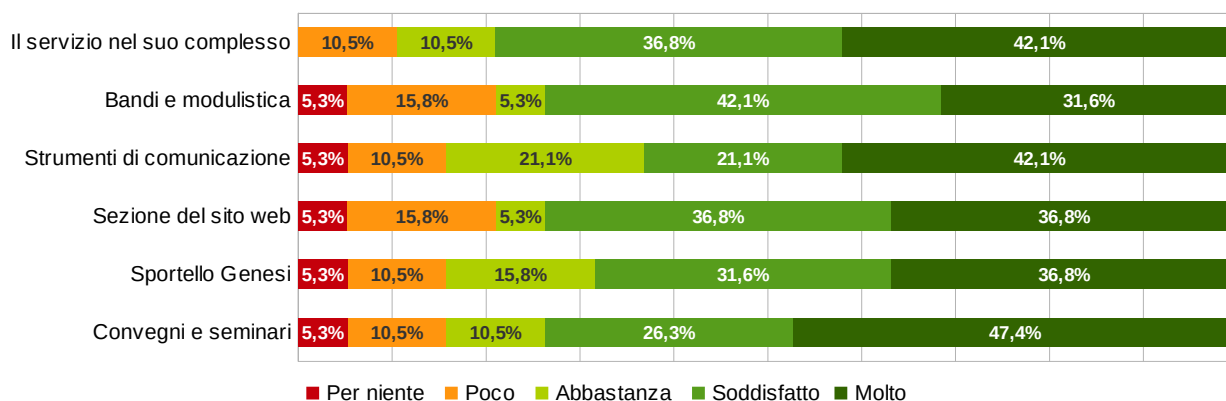
## **ALLEGATO 5 – INDAGINE DI *CUSTOMER SATISFACTION***

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

## Servizio 01. Promozione e contributi alle imprese

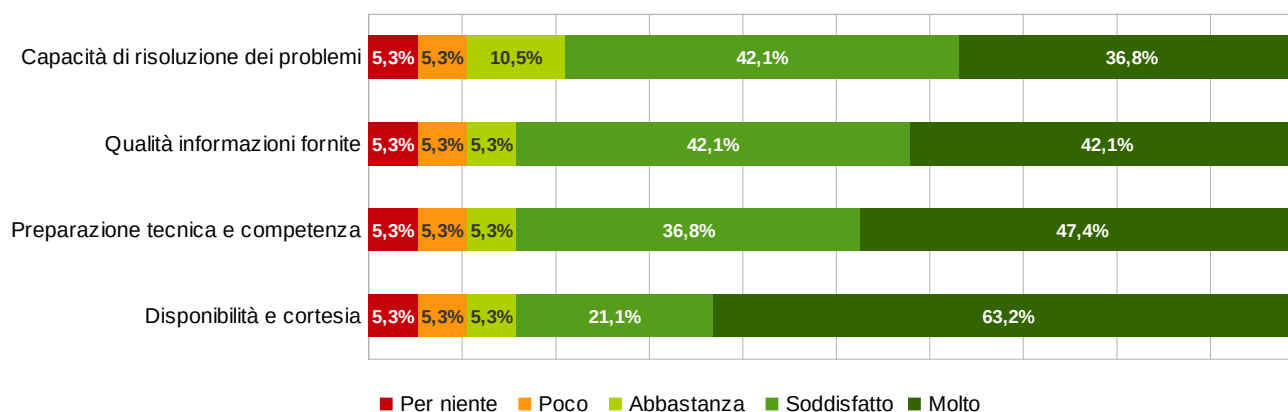
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso			2	2	7	8	<b>19</b>	89,5%
2. Contenuti dei bandi e relativa modulistica in termini di semplicità e comprensibilità		1	3	1	8	6	<b>19</b>	78,9%
3. Modalità e strumenti di comunicazione di servizi, bandi e iniziative promozionali		1	2	4	4	8	<b>19</b>	84,2%
4. Chiarezza, aggiornamento e completezza sezione "Contributi e finanziamenti" del sito		1	3	1	7	7	<b>19</b>	78,9%
5. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite dallo Sportello Genesi		1	2	3	6	7	<b>19</b>	84,2%
6. Qualità delle iniziative convegnistiche e seminari		1	2	2	5	9	<b>19</b>	84,2%



### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi		1	1	2	8	7	<b>19</b>	89,5%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite		1	1	1	8	8	<b>19</b>	89,5%
3. Preparazione tecnica e competenza		1	1	1	7	9	<b>19</b>	89,5%
4. Disponibilità e cortesia		1	1	1	4	12	<b>19</b>	89,5%

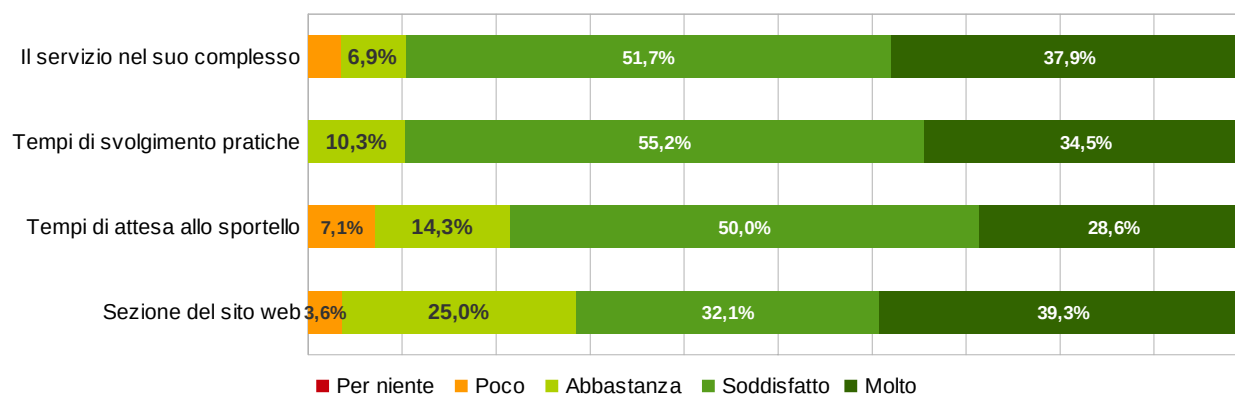




## Servizio 02. Registro Imprese - Sportelli (visure, certificati, bollatura, copia atti, elenchi)

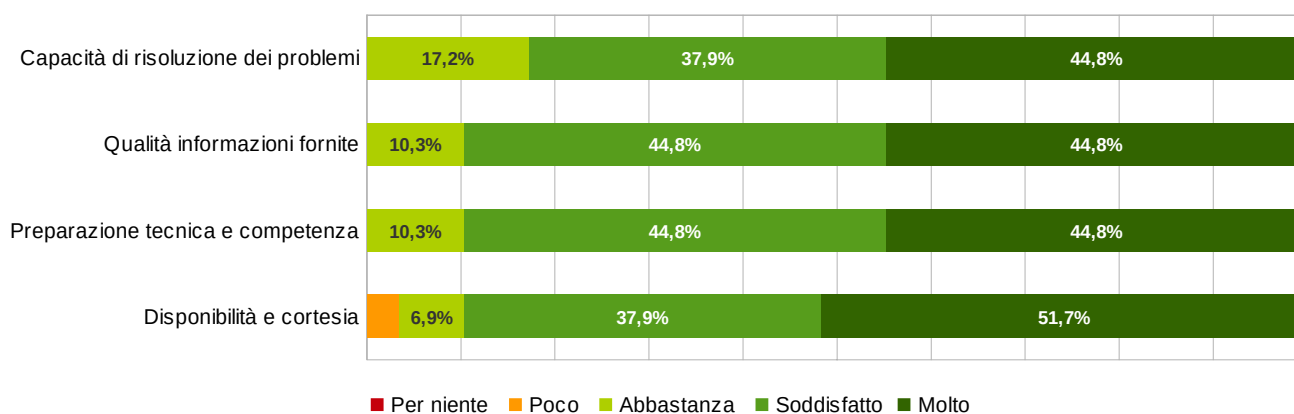
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso			1	2	15	11	<b>29</b>	96,6%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste				3	16	10	<b>29</b>	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	1		2	4	14	8	<b>29</b>	92,9%
4. La relativa sezione nel sito internet	1		1	7	9	11	<b>29</b>	96,4%



### Come valuta il personale?

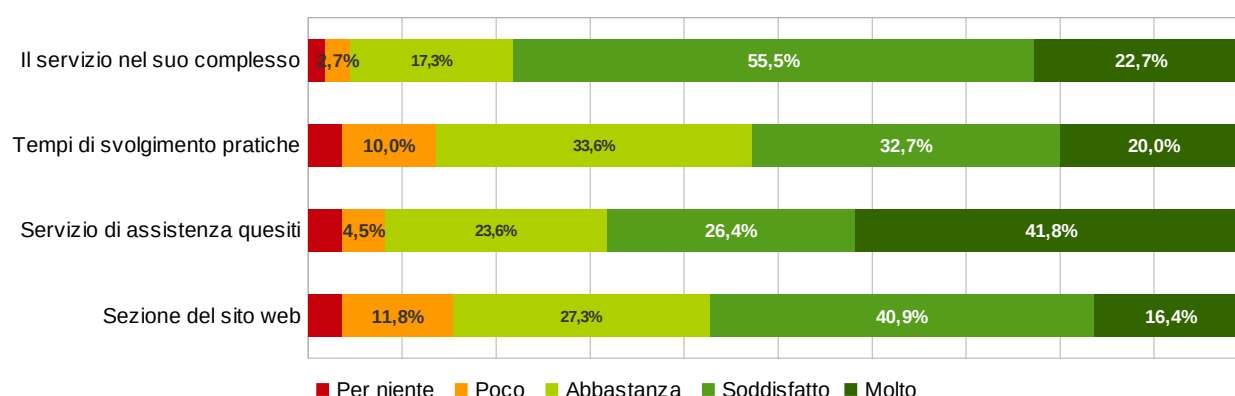
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				5	11	13	<b>29</b>	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				3	13	13	<b>29</b>	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza				3	13	13	<b>29</b>	100,0%
4. Disponibilità e cortesia			1	2	11	15	<b>29</b>	96,6%



## Servizio 03. Registro imprese - Servizio Telematico

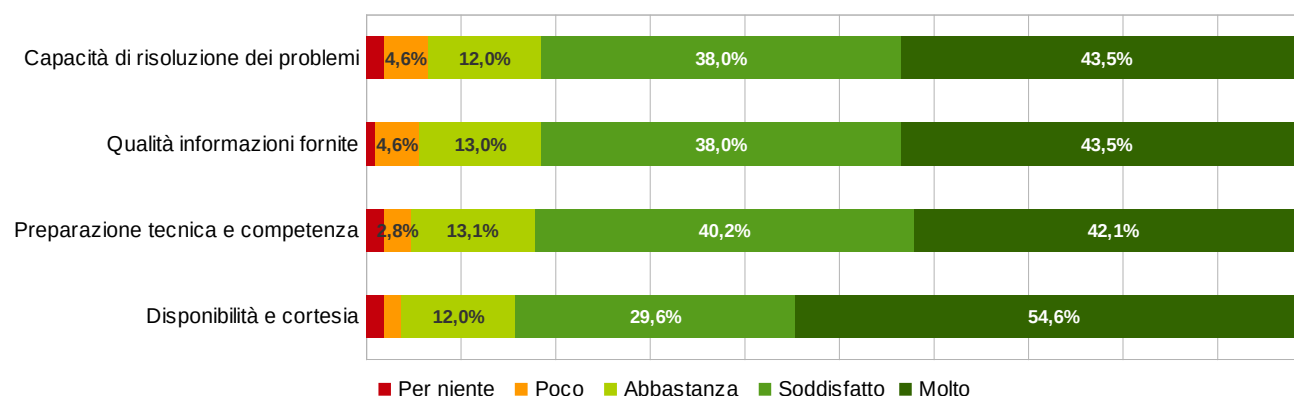
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso		2	3	19	61	25	<b>110</b>	95,5%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche		4	11	37	36	22	<b>110</b>	86,4%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti		4	5	26	29	46	<b>110</b>	91,8%
4. La relativa sezione del sito internet		4	13	30	45	18	<b>110</b>	84,5%



### Come valuta il personale?

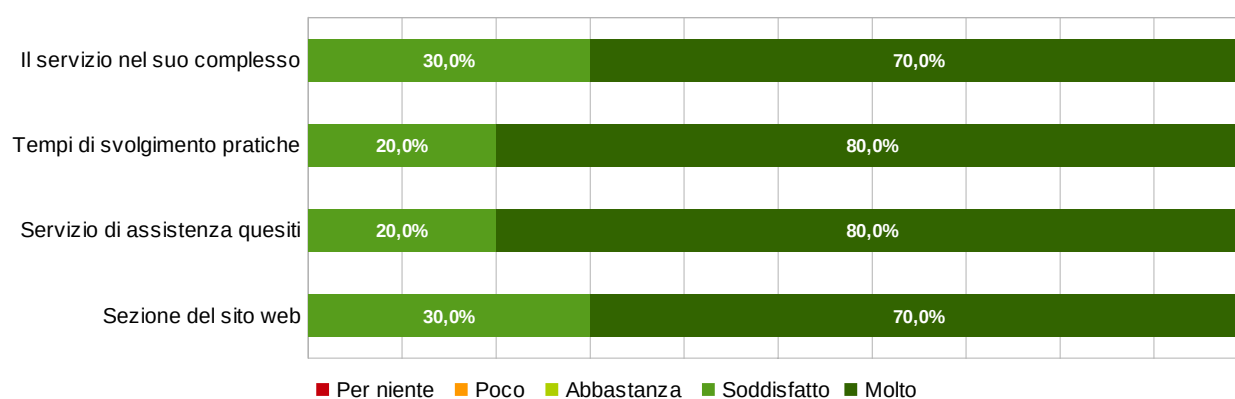
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	2	2	5	13	41	47	<b>110</b>	93,5%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	2	1	5	14	41	47	<b>110</b>	94,4%
3. Preparazione tecnica e competenza	3	2	3	14	43	45	<b>110</b>	95,3%
4. Disponibilità e cortesia	2	2	2	13	32	59	<b>110</b>	96,3%



## Servizio 04. Registro imprese - Diritto annuale

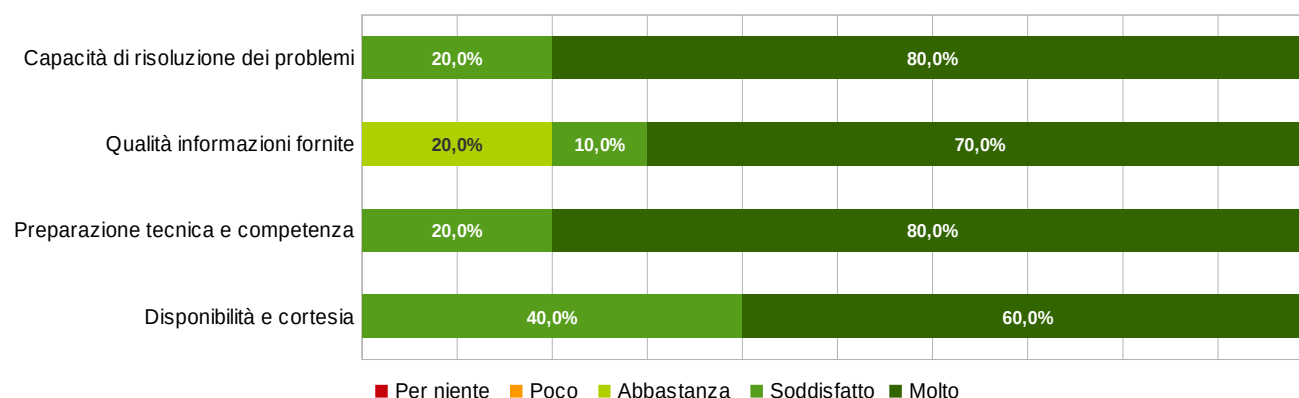
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso					3	7	10	100,0%
2. Tempi di attesa allo sportello					2	8	10	100,0%
3. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti					2	8	10	100,0%
4. La relativa sezione del sito internet					3	7	10	100,0%



### Come valuta il personale?

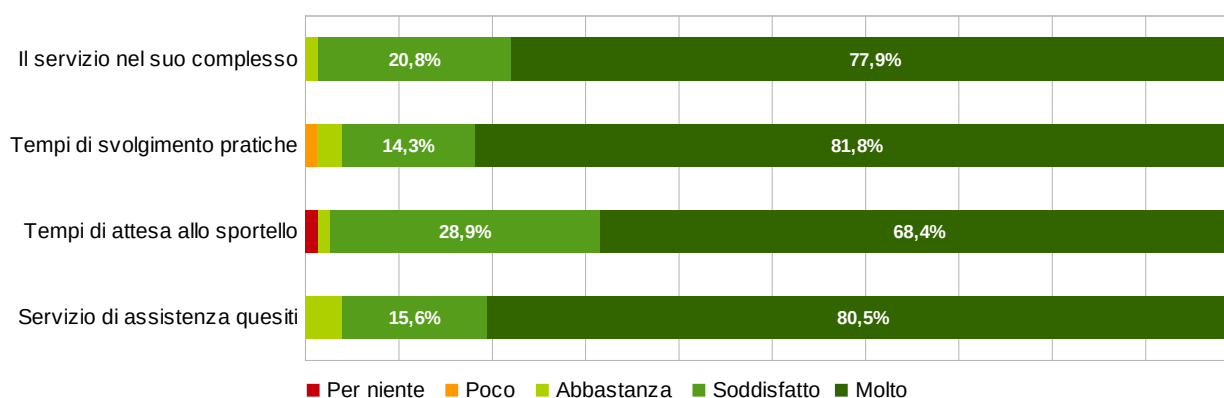
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi					2	8	10	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				2	1	7	10	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza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



## Servizio 05. Sede di Lugo

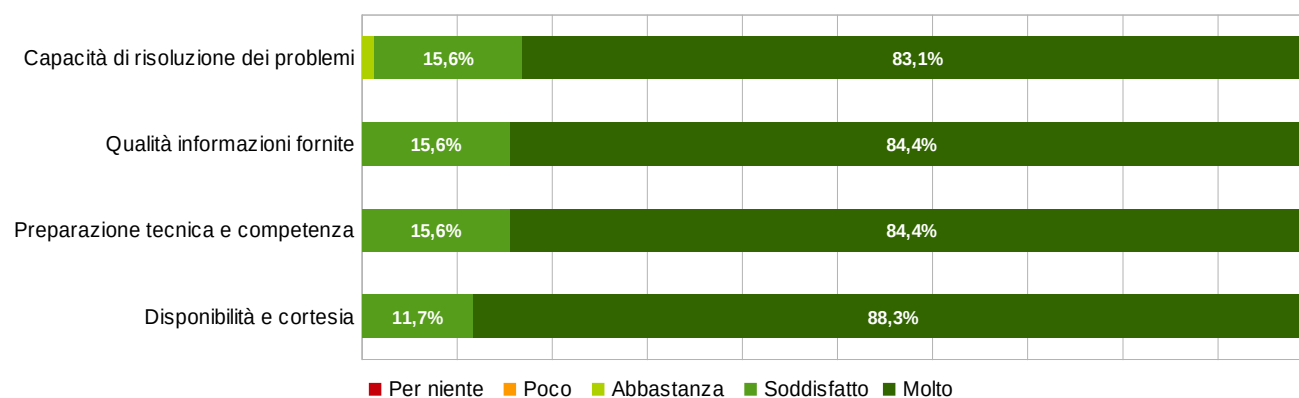
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				1	16	60	<b>77</b>	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche			1	2	11	63	<b>77</b>	98,7%
3. Tempi di attesa allo sportello	1	1		1	22	52	<b>77</b>	98,7%
4. Il servizio di assistenza in ordine ai quesiti proposti				3	12	62	<b>77</b>	100,0%



### Come valuta il personale?

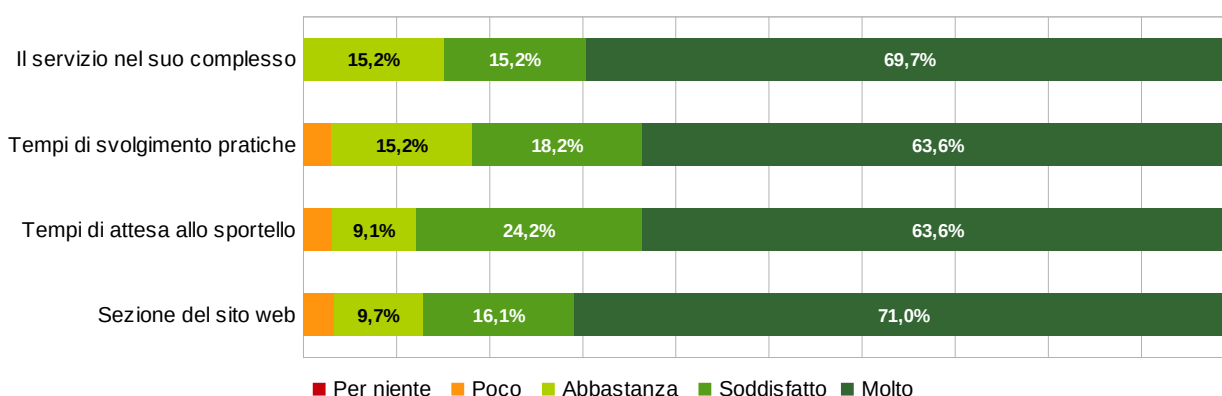
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				1	12	64	<b>77</b>	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite					12	65	<b>77</b>	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza					12	65	<b>77</b>	100,0%
4. Disponibilità e cortesia					9	68	<b>77</b>	100,0%



## Servizio 06. Certificati per l'estero

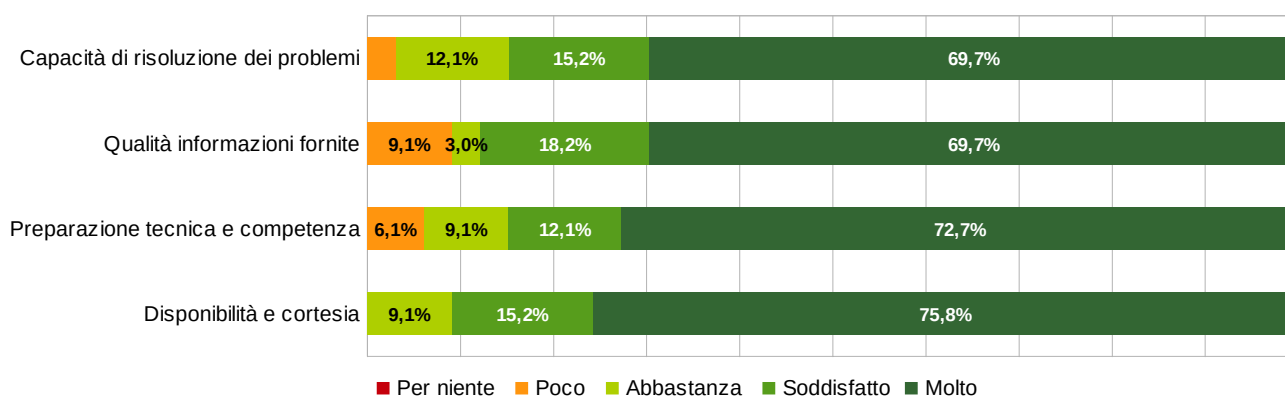
### Come valuta il servizio?

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



### Come valuta il personale?

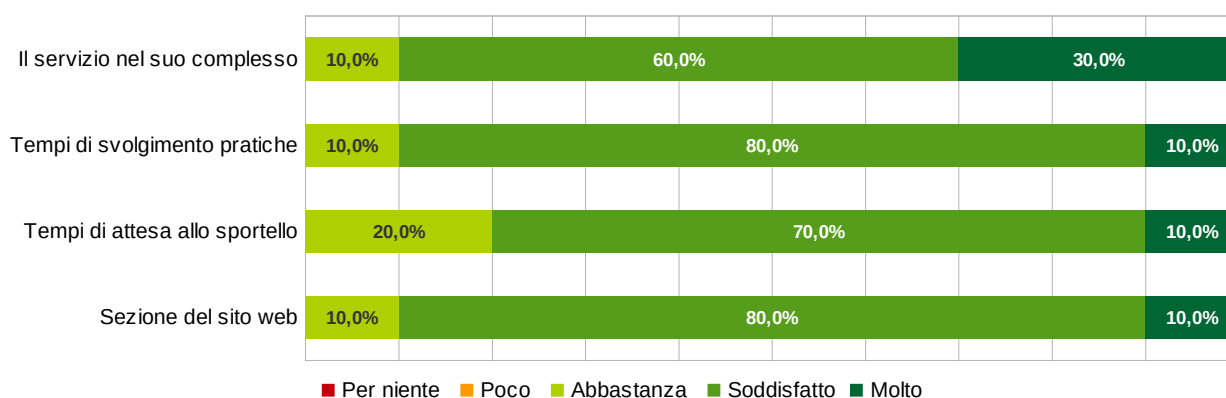
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi			1	4	5	23	<b>33</b>	97,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite			3	1	6	23	<b>33</b>	90,9%
3. Preparazione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



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

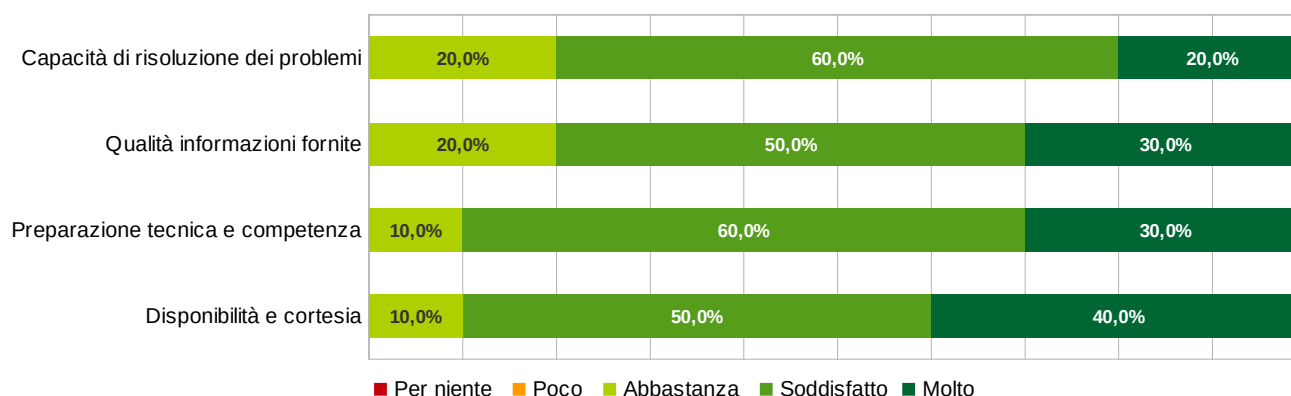
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				1	6	3	10	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche				1	8	1	10	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello				2	7	1	10	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet				1	8	1	10	100,0%



### Come valuta il personale?

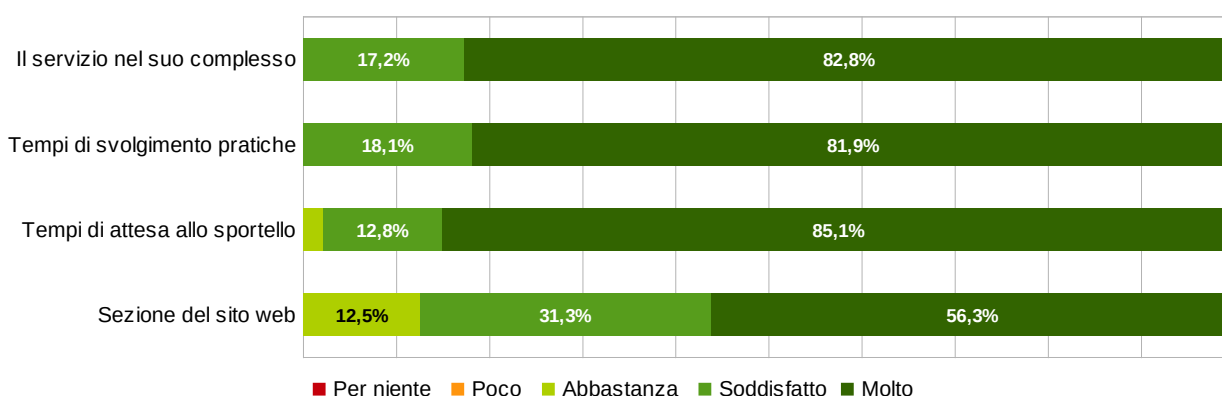
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				2	6	2	10	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite				2	5	3	10	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza				1	6	3	10	100,0%
4. Disponibilità e cortesia				1	5	4	10	100,0%



## Servizio 08. Marchi e Brevetti

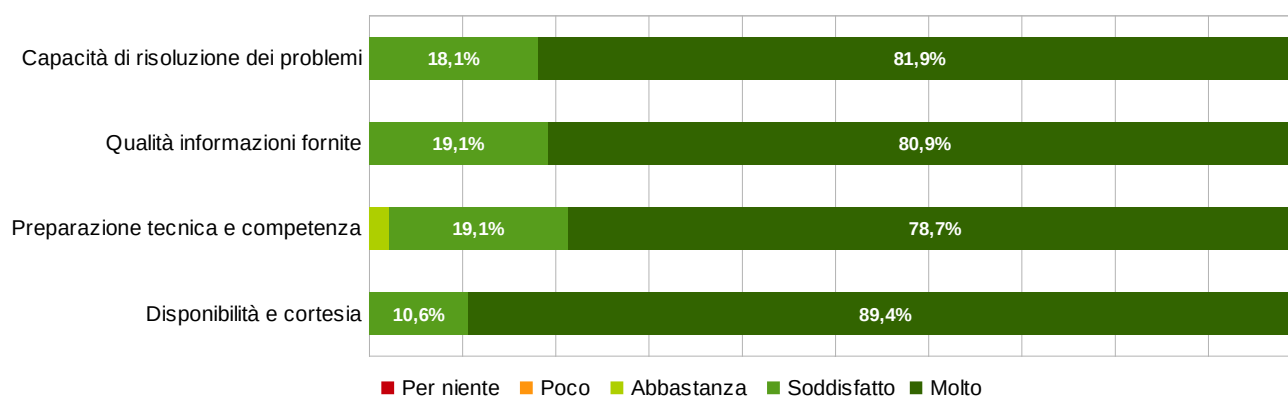
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso	1				16	77	<b>94</b>	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste					17	77	<b>94</b>	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello				2	12	80	<b>94</b>	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	14			10	25	45	<b>94</b>	100,0%



### Come valuta il personale?

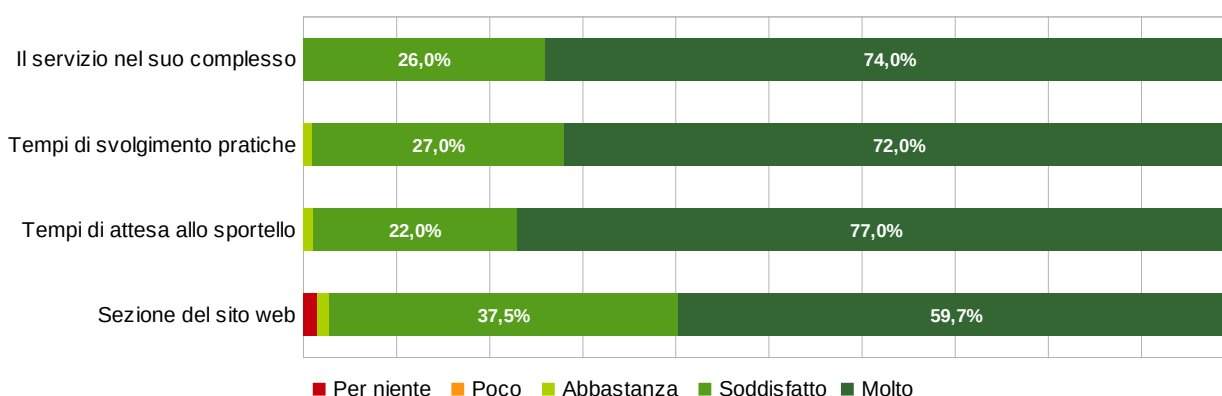
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi					17	77	<b>94</b>	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite					18	76	<b>94</b>	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza				2	18	74	<b>94</b>	100,0%
4. Disponibilità e cortesia					10	84	<b>94</b>	100,0%



## Servizio 09. Protesti

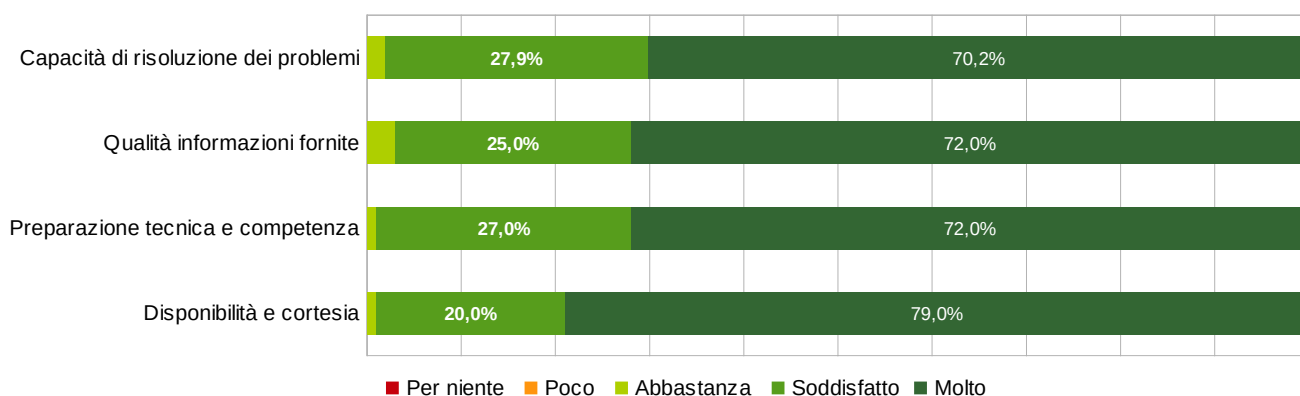
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso					27	77	104	100,0%
2. Tempi di svolgimento delle pratiche e/o per ottenere le informazioni richieste	4			1	27	72	104	100,0%
3. Tempi di attesa allo sportello	4			1	22	77	104	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	32	1		1	27	43	104	100,0%



### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				2	29	73	104	100,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	4			3	25	72	104	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	4			1	27	72	104	100,0%
4. Disponibilità e cortesia	4			1	20	79	104	100,0%

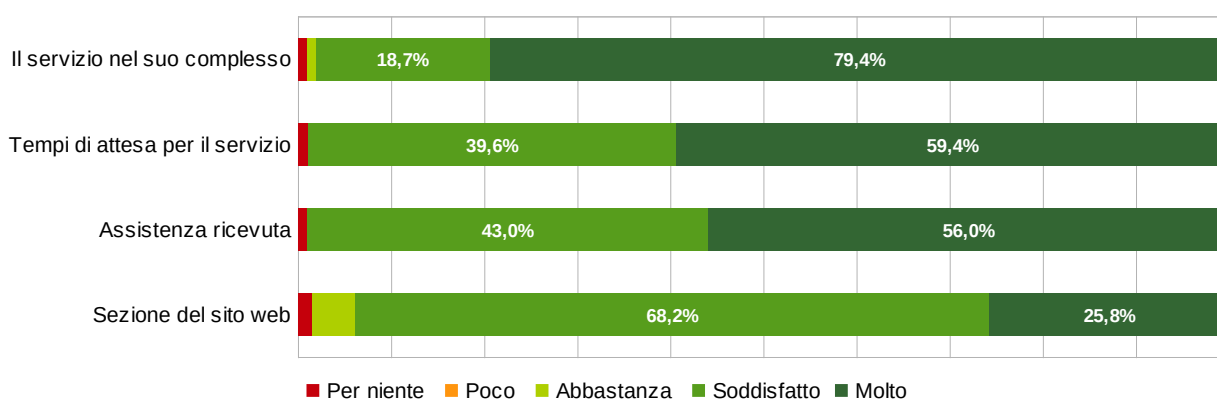




## Servizio 10. Statistica, Prezzi e Studi economici

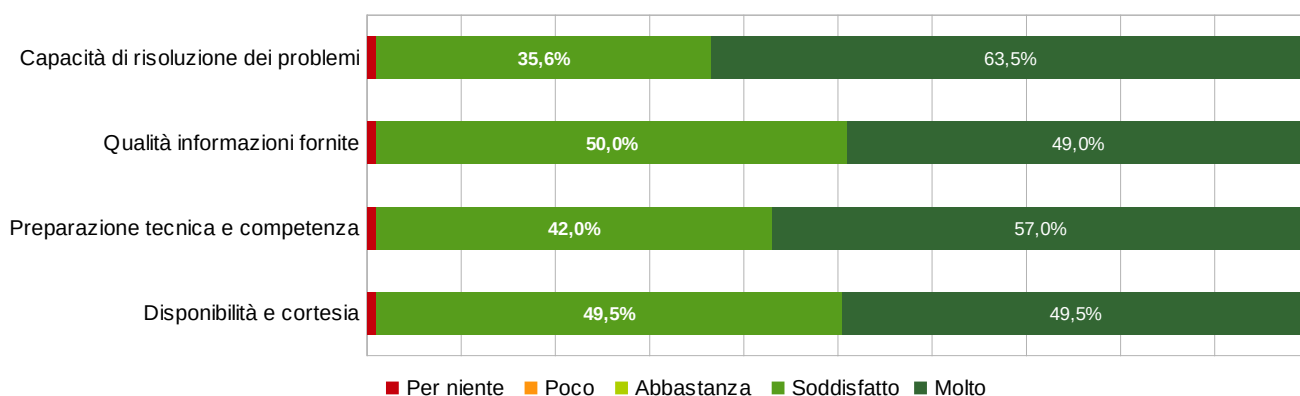
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso		1		1	20	85	<b>107</b>	100,0%
2. I tempi di attesa per ottenere le informazioni richieste	6	1			40	60	<b>107</b>	100,0%
3. L'assistenza ricevuta	7	1			43	56	<b>107</b>	100,0%
4. La relativa sezione nel sito internet	41	1		3	45	17	<b>107</b>	100,0%



### Come valuta il personale?

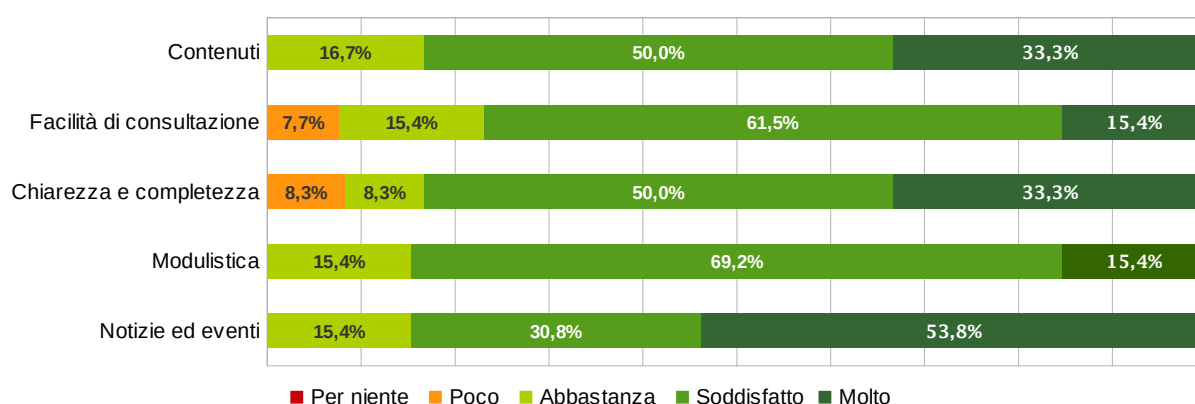
	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi	3	1			37	66	<b>107</b>	99,0%
2. Chiarezza e completezza delle informazioni fornite	7	1			50	49	<b>107</b>	99,0%
3. Preparazione tecnica e competenza	7	1			42	57	<b>107</b>	99,0%
4. Disponibilità e cortesia	6	1			50	50	<b>107</b>	99,0%



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

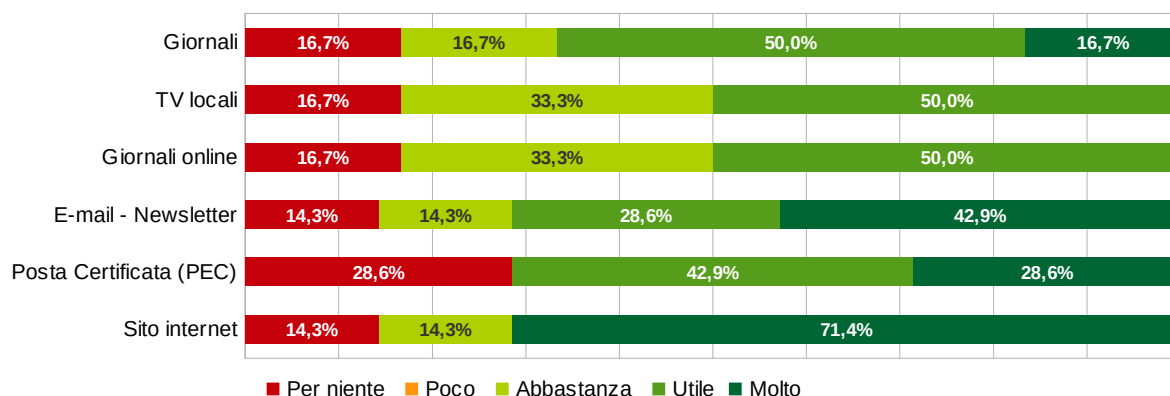
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Contenuti	1			2	6	4	13	100,0%
2. Facilità di consultazione			1	2	8	2	13	92,3%
3. Chiarezza, precisione e completezza delle informazioni	1		1	1	6	4	13	91,7%
4. Facilità di reperimento ed utilizzo della modulistica				2	9	2	13	100,0%
5. Qualità in termini di aggiornamento di notizie ed eventi				2	4	7	13	100,0%



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

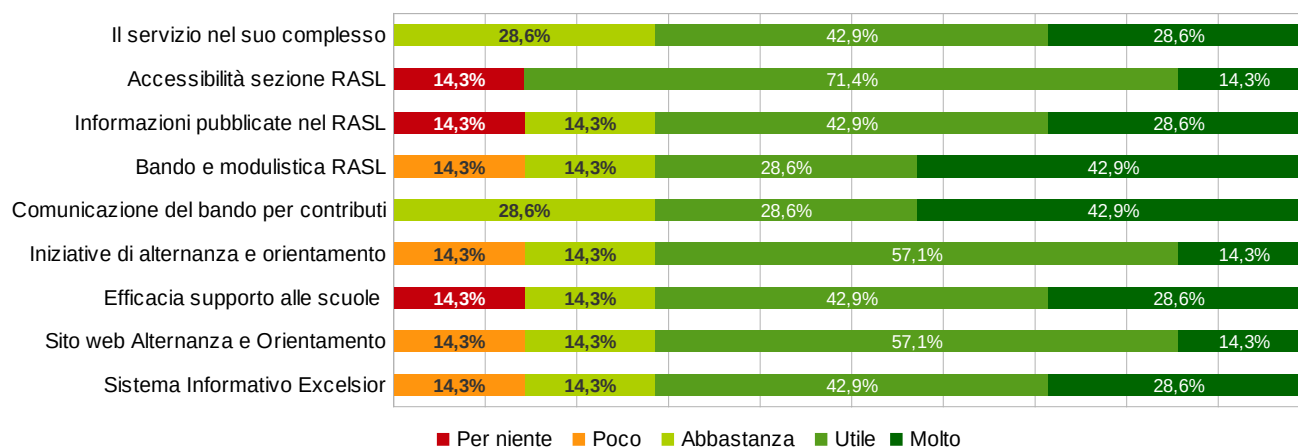
	Non risponde	Per niente utile	Poco utile	Abbastanza utile	Utile	Molto utile	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Giornali	1	1		1	3	1	7	83,3%
2. TV locali	1	1		2	3		7	83,3%
3. Giornali online	1	1		2	3		7	83,3%
4. E-mail - Newsletter		1		1	2	3	7	85,7%
5. Posta Certificata (PEC)		2			3	2	7	71,4%
6. Sito internet		1		1		5	7	85,7%



## Servizio 14. Alternanza Scuola Lavoro - Orientamento

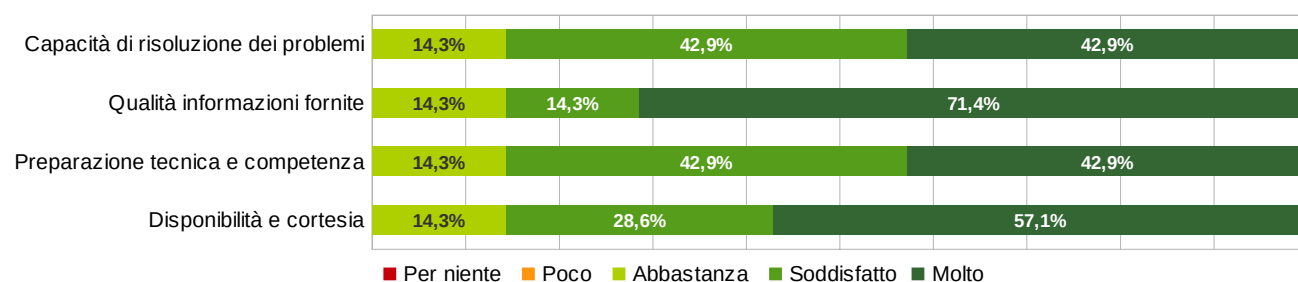
### Come valuta il servizio?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Il servizio nel suo complesso				2	3	2	7	100,0%
2. Semplicità di iscrizione ed accessibilità nella consultazione del RASL		1			5	1	7	85,7%
3. Completezza delle informazioni pubblicate nel RASL		1		1	3	2	7	85,7%
4. Semplicità e comprensività del bando e della relativa modulistica			1	1	2	3	7	85,7%
5. Modalità e strumenti di comunicazione del bando per contributi ASL alle imprese				2	2	3	7	100,0%
6. Qualità iniziative seminariali e promozionali in tema di alternanza e orientamento			1	1	4	1	7	85,7%
7. Efficacia supporto alle scuole per i percorsi di alternanza e iscrizione del RASL		1		1	3	2	7	85,7%
8. Chiarezza e completezza della sezione del sito web Alternanza e Orientamento			1	1	4	1	7	85,7%
9. Qualità dei dati e delle informazioni del Sistema Informativo Excelsior			1	1	3	2	7	85,7%



### Come valuta il personale?

	Non risponde	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale interviste	% Giudizi positivi
1. Capacità di risoluzione dei problemi				1	3	3	7	100,0%
2. Chiarezza delle informazioni fornite				1	1	5	7	100,0%
3. Preparazione tecnica e competenza				1	3	3	7	100,0%
4. Disponibilità e cortesia				1	2	4	7	100,0%



## Suggerimenti

## (Risposte libere da parte degli utenti)

1. Promozione e contributi alle imprese	Diminuirne la complessità e definire criteri di selezione dei progetti un pò più sostanziali
2. Registro imprese - Sportelli (URP, Visure, Certificati, Bollatura, Copia Atti, Elenchi)	<p>ORARI TELEFONICI PIU' DISPONIBILI</p> <p>meno burocrati e meno burocrazia dovete aiutare le imprese non aumentare i problemi</p> <p>Decentrare le sedi CCIAA spostandole in zone dove vi è maggiore facilità di posteggio. Con riferimento alla sede di Lugo (RA): La vidima dei formulari in modulo continuo per il trasporto rifiuti avviene con una "timbratrice" scomoda da utilizzare per le a</p>
3. Registro imprese - Servizio Telematico	<p>Il servizio è ottimo. Suggerisco tuttavia di rispettare i consulenti che utilizzando software di terzi produttori ed eventualmente fornire anche ad essi una consulenza sul come risolvere problemi software; più di un operatore mi ha detto, lei non deve usa</p> <p>ritengo che le operazioni sul sito possano essere rese più intuitive e supportate da una guida raggiungibile su ogni punto da compilare (come avviene ad esempio per molti software di dichiarativi fiscali)</p> <p>LE VISURE ORDINARIE E STORICHE RICHIESTE DA NOI UTENTI SUL SERVIZIO DI TELEMACO, NON RIPORTANO IN FONDO LA CIFRA DEI DIRITTI DI SEGRETERIA PAGATI, QUINDI NON SONO VISIBILI SULLA STAMPA, MA SOLO DAL PRELEVAMENTO SUL CONTO PREPAGATO DI TELEMACO</p> <p>Il servizio della CCIAA deve essere al servizio delle imprese. La camera deve inviare informative puntuali e pratiche sulle pratiche da svolgersi. Le varie camere di commercio hanno modalità di espletamento diverso per quanto riguarda i modi ed i tempi. L</p> <p>scusate non è per dire ma sarà pur meglio se voi e noi professionisti avessimo un canale anche via mail (solo nostro) che sia in grado di aiutarci nella preparazione delle pratiche senza rinviarci al manuale inutilmente che spesso è carente, in modo che c</p> <p>Maggiore completezza nel rispondere ai quesiti e non solo rimandando ad istruzioni datate.</p> <p>si chiudere le Camere di Commercio e risparmiare diversi soldi</p> <p>per la risposta precedente, si segnala l'irraggiungibilità del personale, quindi la poca soddisfazione è legata, al fatto che non si riesce più a comunicare con il personale, in modo particolare telefonicamente, fatto salvo via mail, con i tempi che ovvia</p> <p>Si dovrebbe migliorare ulteriormente Starweb con guide on line e con la possibilità di togliere o aggiungere dei moduli senza necessità di rifare una pratica da capo se si è commesso un errore di completezza nella fase di impostazione.</p> <p>Pubblicazione sul sito internet di brevi manuali contenenti le indicazioni per le pratiche di apertura e la gestione delle principali attività artigianali e commerciali.</p> <p>si dovrebbero unificare le piattaforme di accesso ai servizi per la comunicazione degli adempimenti per via telematica . Anche la procedura COMUNICA non consente l'utilizzo dello stesso software per cui di fatto non semplifica gli adempimenti .</p> <p>La procedura starwe é poco intuitiva e per le variazioni le istruzioni sono poco specifiche.</p> <p>vorrei solo fare un elogio al sig. Marco Maldini e alla signora Monica (non so purtroppo il cognome) in quanto sono stati eccellenti. difficile trovare persone così disponibili michela fornaldottore commercialista</p> <p>Sarebbe utile la possibilità di usufruire di assistenza telefonica</p> <p>Ampliare gli orari di apertura al pubblico (altre camere hanno aperture anche pomeridiane), o quantomeno quelli di risposta telefonica</p> <p>creazione di un numero di telefono diretto e riservato ai professionisti (commercialisti/avvocati/notai ecc) in modo da riuscire a comunicare velocemente e senza dover passare dal numero verde con la cciaa.</p> <p>Implementare il sito con più informazioni sulla compilazione delle pratiche da presentare</p> <p>LE VISURE ORDINARIE E STORICHE RICHIESTE DA NOI UTENTI SUL SERVIZIO DI TELEMACO, NON RIPORTANO IN FONDO LA CIFRA DEI DIRITTI DI SEGRETERIA PAGATI, QUINDI NON SONO VISIBILI SULLA STAMPA, MA SOLO DAL PRELEVAMENTO SUL CONTO PREPAGATO DI TELEMACO</p>
5. Sede di Lugo	<p>mantenere aperti gli uffici di lugo</p> <p>mantenere aperto il servizio a lugo</p> <p>mantenere l'ottimo servizio svolto nell'ufficio di lugo</p> <p>spostare la sede in un posto un po' più capiente</p> <p>riaprire a faenza</p> <p>mantenimento apertura</p> <p>serve un luogo con piu' privacy</p> <p>mantenere aperto l'ufficio di lugo</p> <p>spazi più ampi per garantire la privacy degli utenti</p> <p>ritengo questo servizio /ufficio molto utile per il territorio. persone competenti e disponibili. servizio assolutamente da mantenere</p>
6. Certificati per l'estero	meno burocrati e meno burocrazia
7. Carte tachigrafiche, CNS e Firma digitale	Come Associazione siamo abilitati al rilascio delle CNS ma siccome facciamo poche richieste non ci é consentito pagare con il telemaco pay...vorremmo invece poter accedere anche a questa possibilità senza dover pagare in contanti allo sportello in sede di

8. Marchi e Brevetti	OTTIMO E ABBONDANTE
	CONTINUE COSI' GRAZIE
	Tutto ok
	si potrebbe fornire compilazione schede anche per evitare viaggi e ritorni (in sede) ma è tutto ok
	migliorare la segnaletica interna
	migliorare la segnaletica interna/esterna
	MIGLIORARE LA SEGNALETICA INTERNA/ESTERNA
	Rendere più chiaro il servizio internet
9. Protesti	NESSUNA
	NESSUNA
	PER NOI FUNZIONA BENISSIMO
	migliorare la situazione locali; sedie per l'attesa al secondo piano
	MIGLIORARE I RAPPORTI TRA CLIENTI E OPERATORI
	MIGLIORARE LA SEGNALETICA INTERNA/ESTERNA
	MIGLIORARE LA SEGNALETICA INTERNA/ESTERNA
12. Sito web camerale (www.ra.camcom.gov.it)	Uso la Fatturazione Elettronica, il servizio funziona ma si potrebbe migliorare e mettere in primo piano, inoltre quando si cerca di usare la Funzione di CARICA FATTUTRA XTML non funziona Java.
13. Altri canali di comunicazione della Camera di Commercio	NON è POSSIBILE CHE CHIUDANO D'UFFICIO LE TELEFONATE AL NUMERO VERDE. SE VOGLIO RIMANERE IN ATTESA, PERCHÈ HO BISOGNO DOVREBBE ESSERE POSSIBILE.
	Whatsapp