



**Camera di Commercio
Ravenna**

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2013

APRILE 2014

INDICE

1. Presentazione

2. Informazioni di interesse per gli stakeholder

- 2.1 Il contesto esterno di riferimento
- 2.2 L'Amministrazione
- 2.3 I risultati raggiunti
- 2.4 Le criticità e le opportunità

3. Il contesto interno

- 3.1 Albero della performance
- 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici
- 3.3 Obiettivi e piani operativi
- 3.4 Obiettivi individuali

4. Risorse, efficienza ed economicità

- 4.1 Stato di salute dell'Ente
- 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi
- 4.3 Risparmi sui costi di funzionamento

5. Pari opportunità e bilancio di genere

- 5.1 Il bilancio di genere
- 5.2 Il benessere organizzativo
- 5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

- 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
- 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

ALLEGATI

- ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITA' E AL BILANCIO DI GENERE
- ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI
- ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI
- ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI

1. PRESENTAZIONE

Il ciclo di gestione della performance, introdotto nel nostro ordinamento con il D.L. gs. 150/2009, è l'insieme di attività attraverso il quale ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Esso si compone di una successione ordinata di 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.

La Relazione sulla performance è pertanto il documento, previsto dall'articolo 10 del decreto, attraverso il quale rendicontare la performance ed illustrare ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti, nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi ed alle risorse programmate ed evidenziate tramite il Piano della performance.

La Relazione costituisce, quindi, la fase finale del Ciclo della performance; un momento fondamentale durante il quale la Camera di commercio 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.

Oltre al suo valore strumentale e gestionale, la Relazione costituisce, anche, la concretizzazione dei principi della trasparenza sui quali la recente riforma della P.A. ha basato uno dei pilastri. Principi, la cui assunzione, fornisce un valore aggiunto ai documenti di rendicontazione fino ad ora previsti dalla norma.

La trasparenza ha sempre rappresentato per il sistema camerale uno dei valori principali sui quali basare ed impostare le proprie politiche. La Camera, infatti, attraverso la Relazione sulla performance, insieme al Piano della performance, esercita la propria responsabilità di *accountability* attraverso il "rendere conto":

- della capacità di generare "valore" per la comunità di riferimento;
- della misurazione e riconoscibilità di questo valore;
- delle proprie azioni e degli effetti prodotti.

Nella individuazione e nell'articolazione dei contenuti della 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'identificazione e l'utilizzo di una articolazione omogenea da parte di tutte le Camere di commercio consente non solo la loro confrontabilità, con la possibilità di un arricchimento reciproco, ma anche di fornire alle imprese un format identico su tutto il territorio. L'impostazione comune diviene così un "tratto distintivo" che costituisce la risposta del sistema camerale a queste tematiche.

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.1.2 Lo scenario economico

L'economia internazionale

Nel 2013 la crescita dell'attività economica mondiale e degli scambi internazionali è proseguita a ritmi moderati. Secondo le fonti più accreditate, il prodotto mondiale dovrebbe essere aumentato tra il 2,7% e il 2,9% mentre le stime sull'andamento del commercio indicano una crescita compresa tra il 2,9% e il 3,0%.

La modesta accelerazione rispetto al 2012 è da attribuire agli effetti dei miglioramenti delle condizioni sui mercati finanziari, al continuo sostegno derivante da politiche monetarie espansive e alla riduzione degli effetti negativi imposti dal processo di consolidamento fiscale in molte delle principali economie occidentali.

Il ritmo della ripresa nelle economie avanzate è migliorato in corso d'anno. I dati finora disponibili per i maggiori paesi sviluppati indicano un aumento del Pil in volume negli Stati Uniti e nel Regno Unito (1,9% per entrambi), in Giappone (1,6%) e in Germania (0,4%).

La crescita nelle più grandi economie emergenti è rimasta ben al di sotto di quanto sperimentato in passato. In Cina la variazione annua del prodotto si è portata al 7,7% dal 10,5% del 2010, risentendo dell'esaurirsi degli effetti dello stimolo fiscale. In India la crescita del PIL ha rallentato fino al 4,6%, frenata dal modesto andamento della manifattura (era del 9,3% nel 2010). In Russia, una fragile congiuntura influenzata negativamente dall'emergere di tensioni geopolitiche, si è tradotta in un modesto 1,3%.

L'area dell'euro nel suo insieme è uscita dalla recessione nella seconda metà del 2013, anche se l'andamento del prodotto è rimasto debole in un certo numero di Paesi (tra cui l'Italia). A consuntivo il 2013 si dovrebbe essere chiuso con un calo dello 0,4%.

L'economia italiana

Conto economico delle risorse e degli impieghi - Valori concatenati - anno di riferimento 2005 (variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2009	2010	2011	2012	2013
Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato	-5,5	1,7	0,4	-2,4	-1,9
Importazioni di beni e servizi fob	-13,4	12,6	0,8	-7,0	-2,8
TOTALE RISORSE	-7,3	3,8	0,5	-3,5	-2,1
Consumi nazionali	-1,0	1,0	-0,5	-3,7	-2,2
- Spesa delle famiglie residenti	-1,6	1,5	-0,3	-4,0	-2,6
- Spesa delle AP	0,8	-0,4	-1,3	-2,6	-0,8
- Spesa delle Isp	2,3	-0,5	0,8	-0,5	-1,5
Investimenti fissi lordi	-11,7	0,6	-2,2	-8,0	-4,7
- Costruzioni	-8,8	-4,5	-3,7	-6,1	-6,7
- Macchine e attrezzature	-16,1	10,3	-0,5	-10,5	-6,3
- Mezzi di trasporto	-18,9	-0,1	-1,5	-12,7	12,9
- Beni immateriali	-0,9	-2,4	0,7	-2,7	-1,4
Variazione delle scorte e oggetti di valore	-1,2	1,1	-0,1	-0,6	-0,1
Esportazioni di beni e servizi fob	-17,5	11,4	6,2	2,1	0,1
TOTALE IMPIEGHI	-7,3	3,8	0,5	-3,5	-2,1

Dopo nove trimestri consecutivi di contrazione del PIL, l'incremento dello 0,1% fatto segnare nel 4° trimestre dell'anno ha interrotto la recessione. A consuntivo del 2013 il Pil ai prezzi di mercato è risultato pari a

1.560.024 milioni di euro correnti, con una riduzione dello 0,4% rispetto all'anno precedente. Al netto della variazione dei prezzi la riduzione è apparsa tuttavia più ampia attestandosi al -1,9%.

La diminuzione del Pil nel 2013 è stata accompagnata da un calo delle importazioni di beni e servizi del 2,8%, che ha accentuato la contrazione delle risorse disponibili, risultata pari al 2,1%. Dal lato degli impieghi sono diminuiti sia i consumi finali nazionali (-2,2%), che degli investimenti fissi lordi (-4,7%).

Un contributo positivo alla variazione del Pil (+0,8 punti percentuali) è venuto dalla domanda estera netta, mentre è risultato ampiamente negativo l'apporto della domanda nazionale (-2,6 punti) e quasi nullo (-0,1 punti) quello della variazione delle scorte.

La domanda interna e la domanda estera netta

Nel 2013 la spesa per consumi finali delle famiglie residenti ha segnato un'ampia contrazione in volume (pari a -2,6%) che si aggiunge a quella ancora più accentuata registrata nel 2012 (-4,0%). La debolezza del mercato del lavoro ha condizionato le decisioni di spesa delle famiglie.

Il calo dei consumi è stato particolarmente marcato per i beni (-4,0%), mentre la spesa per i servizi è diminuita dell'1,2%. In termini di funzioni di consumo, le contrazioni più accentuate hanno riguardato la spesa per sanità (-5,7%) e quella per vestiario e calzature (-5,2%).

La spesa delle Amministrazioni pubbliche e quella delle Istituzioni sociali private (Isp) hanno registrato, rispettivamente, diminuzioni in volume dello 0,8% e dell'1,5%. Gli investimenti fissi lordi nel 2013 hanno segnato un'ulteriore marcata flessione in volume (-4,7%), dopo quella che aveva caratterizzato il 2012 (-8,0%). Il calo ha riguardato gli investimenti in costruzioni (-6,7%) e quelli in macchinari e attrezzature (-6,3%), mentre per gli investimenti in mezzi di trasporto si registra un aumento del 12,9%.

Il contributo delle esportazioni nette è risultato ancora positivo, seppur in misura più contenuta rispetto al 2012. Le esportazioni di beni e servizi sono aumentate in volume dello 0,1%, mentre le importazioni sono scese del 2,8%.

I settori produttivi

Nel 2013 il valore aggiunto totale in volume ha subito una diminuzione dell'1,6%; nel 2012 aveva registrato una flessione del 2,2%. Tutti i settori hanno segnato variazioni negative, ad eccezione dell'agricoltura, silvicoltura e pesca in cui vi è stato un incremento dello 0,3%. Le diminuzioni sono state del 5,9% nelle costruzioni, del 3,2 % nell'industria in senso stretto e dello 0,9% nei servizi.

Nel 2013 le condizioni del mercato del lavoro sono rimaste deboli. Il tasso di disoccupazione è salito al 12,2 per cento.

Occupazione e redditi da lavoro

Nel 2013 le condizioni del mercato del lavoro sono rimaste deboli. Il tasso di disoccupazione è salito al 12,2%. Le unità di lavoro (Ula) sono diminuite dell'1,9%. Il calo ha riguardato sia la componente dei dipendenti (-1,9%), sia quella degli indipendenti (-2,0%). La diminuzione delle Ula ha interessato tutti i settori, con cali del 9,0% per le costruzioni, dell'1,7% per l'agricoltura, silvicoltura e pesca, dell'1,4% per l'industria in senso stretto e dell'1,3% per i servizi.

I redditi da lavoro dipendente e le retribuzioni lorde sono diminuiti dello 0,5%.

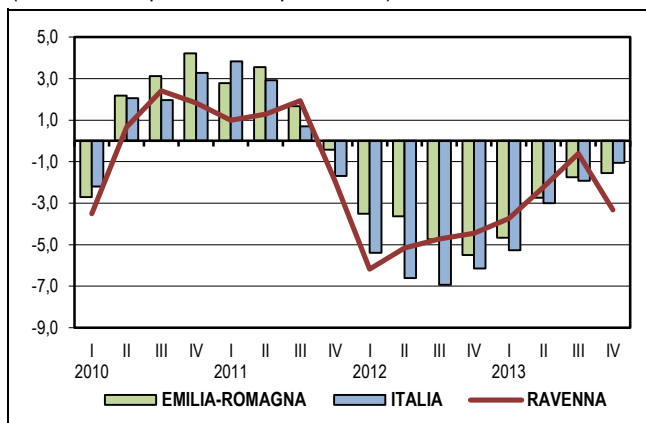
Le retribuzioni lorde pro capite hanno registrato un incremento dello 2,6% nel settore agricolo, del 2,0% nell'industria in senso stretto, dell'1,8% nelle costruzioni e dello 0,9% nei servizi; nel totale dell'economia l'aumento è stato dell'1,4%.

La congiuntura economica provinciale nel 2013

Per la Provincia di Ravenna i dati a consuntivo 2013 confermano il perdurare della crisi con alcuni segnali di allentamento che potrebbero prefigurare una ripresa, a partire dal 2014. Non mancano tuttavia elementi di grande preoccupazione legati soprattutto all'evoluzione del mercato del lavoro.

Industria manifatturiera

Industria manifatturiera – volume della produzione
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte: Unioncamere Indagine congiunturale 1-500 addetti

A consuntivo 2013 la produzione industriale in provincia di Ravenna ha mostrato una riduzione del 2,5% (media annuale), in netto miglioramento rispetto al -5,1% all'anno precedente. Tuttavia il progressivo rallentamento della flessione dei volumi produttivi – in atto dal primo trimestre del 2012 – si è interrotto nell'ultimo trimestre del 2013 con una nuova accelerazione, passando dal -0,6% di settembre al -3,3% di dicembre.

Rispetto al 2012, il fatturato industriale ha fatto segnare una variazione negativa del 2,4%, nonostante l'incremento del 2,8% sul mercato estero. E' da inizio 2010 che le imprese registrano una crescita del fatturato estero, divenuta però insufficiente a compensare la contrazione delle vendite sul mercato interno a partire dal terzo

trimestre del 2012.

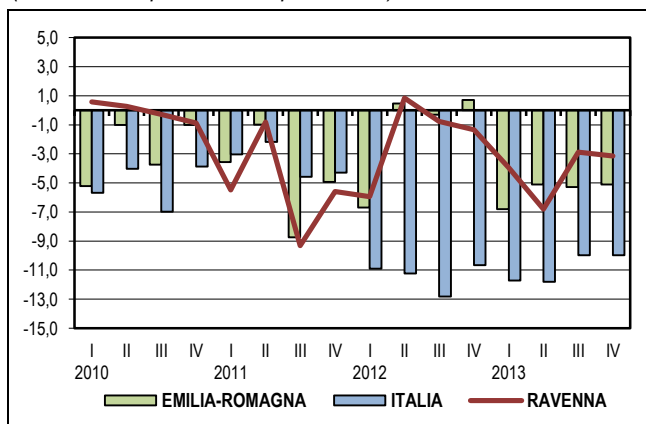
Per quanto riguarda la domanda, la diminuzione su base annua del portafoglio ordini nel 2013 è risultata del 3,0% ad ulteriore conferma della debole intonazione del mercato, soprattutto di quello interno. Per il mercato estero, infatti gli ordini sono cresciuti in media annua del +2,8% con un +4,6% nell'ultimo trimestre.

Nel 2013 pressoché tutti i settori industriali hanno registrato una nuova flessione della produzione ma più contenuta rispetto a quella del 2012 (ad eccezione del settore dell'elettricità ed elettronica)

Nel dettaglio è apparso particolarmente negativo l'andamento per i settori delle altre industrie (-6,0%), degli apparecchi elettrici ed elettronici (-4,3%), del tessile e abbigliamento (-4,0%). In calo anche i settori della lavorazione dei minerali non metalliferi (-3,7%), della metallurgia e prodotti in metallo (-3,2%) e dell'industria di trasformazione alimentare (-2,1). Il settore della meccanica registra una flessione molto contenuta (-0,8%), mentre il settore della chimica ed energia mantiene gli stessi livelli produttivi del 2012.

Costruzioni

Costruzioni – volume d'affari
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte: Unioncamere Indagine congiunturale 1-500 addetti

Se nell'ultima parte del 2012 l'andamento congiunturale del settore provinciale delle costruzioni sembrava mostrare una stabilizzazione rispetto al crollo dei mesi precedenti, nel corso del 2013 si è assistito da un nuovo consistente arretramento.

Con la sola eccezione dei due trimestri centrali del 2010 e del secondo del 2012, nei quali tuttavia i valori erano solo di poco superiori allo 0, è dal quarto trimestre del 2008 che il volume d'affari (fatturato) mostra tassi di variazione negativi.

Rispetto al 2007 il fatturato delle aziende attive avrebbe subito mediamente una riduzione del 15% in termini di valore senza considerare le numerose cessazioni di impresa, oltre 400 dal 2009.

Per la nostra provincia, nel corso del 2013 si sono registrate pesanti flessioni nei primi due trimestri, più

contenute nella seconda metà dell'anno. In media annua nel 2013 il fatturato, è diminuito del 4,2% rispetto al 2012. La situazione, pur allarmante, è migliore di quella registrata in ambito regionale, in cui la media è risultata del -5,6% e in ambito nazionale dove è stato osservato un crollo del volume d'affari del -10,9%.

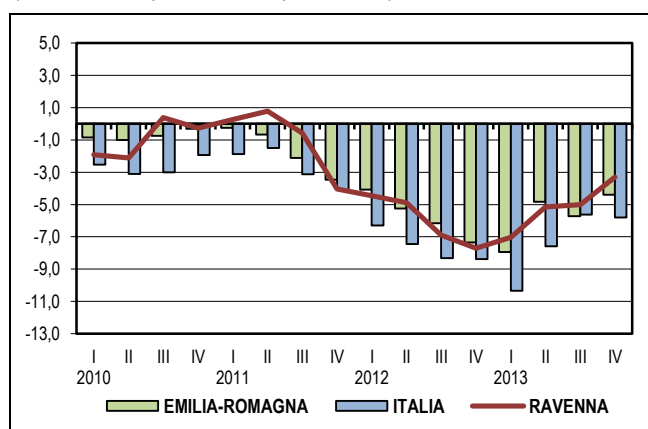
La difficile fase ciclica attraversata dal settore delle costruzioni trova riscontro nell'andamento del mercato immobiliare provinciale.

I dati dell'agenzia del territorio, indicano per il 2013 un numero di transazioni (normalizzate sulla base della quota di proprietà oggetto di compravendita) pari a 6051, in diminuzione dell'8,4% rispetto al 2012 (553 transazioni in meno). Considerando che nel 2008 le compravendite di immobili sono state 11.244, il mercato in soli 5 anni si è sostanzialmente dimezzato.

Alcuni elementi sono tuttavia da considerare positivamente. In primo luogo la flessione registrata nell'anno appena trascorso è decisamente inferiore al crollo del -30,3% osservato nel 2012, anno nel quale è probabilmente stato raggiunto un punto di minimo ciclico. In secondo luogo, mentre per il comparto dell'edilizia residenziale (abitazioni) e delle pertinenze (box auto, magazzini, ecc...) il trend è ancora significativamente negativo per il comparto dell'edilizia non residenziale (immobili ad uso produttivo, terziario e commerciale) l'andamento delle vendite si è stabilizzato.

Commercio al dettaglio

Commercio al dettaglio – vendite
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte: Unioncamere Indagine congiunturale 1-500 addetti

La crisi economica ha inciso pesantemente sulla capacità di spesa delle famiglie comprimendo i consumi del settore privato. Ne ha risentito in particolar modo la piccola distribuzione con una caduta delle vendite al dettaglio che si è fatta progressivamente più intensa a partire dalla seconda metà del 2011 per giungere ad un punto di minimo tra l'ultimo trimestre del 2012 e il primo del 2013.

Anche in provincia di Ravenna, la stagnazione dei consumi delle famiglie continua a deprimere le performance delle imprese commerciali, ma la contrazione delle vendite si è attenuata in chiusura d'anno.

Nel quarto trimestre del 2013 il calo si è attestato attorno al 3,3% rispetto ad un anno prima.

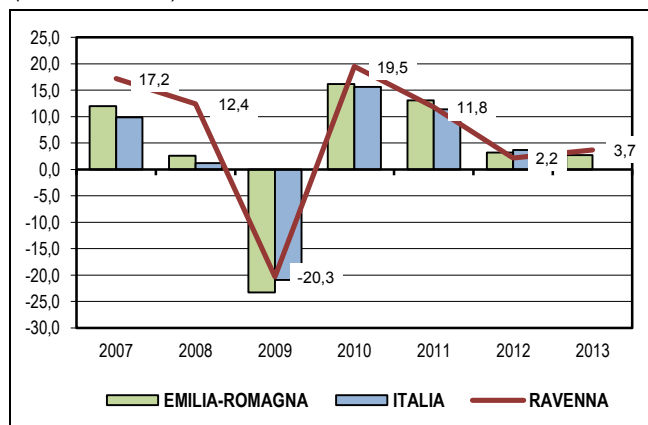
Ulteriori elementi che inducono a prefigurare un

possibile allentamento della congiuntura negativa sono il miglioramento del clima fiducia e l'andamento del numero di imprese registrate alla Camera di commercio.

L'orientamento espresso dagli imprenditori circa l'evoluzione della propria attività nei dodici mesi successivi è infatti positivo, e il numero di imprese commerciali iscritte al Registro delle imprese di Ravenna è cresciuto nel 2013 dello 0,7% a fronte di una diminuzione dell'1,7 del totale delle imprese.

Esportazioni

Esportazioni in valore corrente
(Indici 2008=100)



Indagine ISTAT- Coeweb

L'andamento dell'export provinciale è condizionato dalla forte specializzazione geografica verso l'UE (circa il 70%), un'area interessata, in questa fase ciclica, da tassi di crescita contenuti. Tuttavia il tessuto produttivo locale si contraddistingue, nel panorama italiano, per gli alti livelli di competitività e la buona capacità di aggredire i mercati esteri.

Nel 2013 le esportazioni della nostra provincia sono cresciute del +3,7% su base annua, mostrando un'accelerazione rispetto al 2012, ma rimanendo al di sotto dei tassi di variazione a due cifre registrati nel 2010 e nel 2011. Nello stesso periodo l'aumento dell'export regionale è risultato del +2,6% mentre l'export nazionale è rimasto praticamente fermo ai livelli del 2012 (-0,1%).

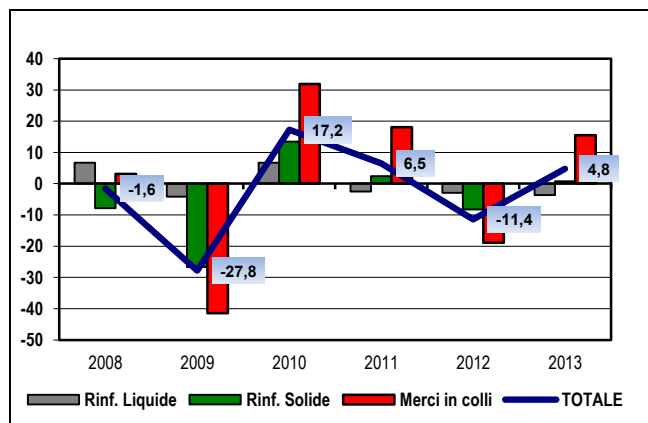
Tra le principali merceologie, sono cresciute le esportazioni dei prodotti in metallo, dell'industria alimentare, del settore del tessile e calzature, dei mezzi di

trasporto. In calo i prodotti chimici, farmaceutici e della gomma, i prodotti metallurgici, e gli apparecchi elettrici ed elettronici, e i macchinari generici.

Dal punto di vista delle aree geografiche di destinazione sono aumentate le esportazioni in Europa, soprattutto nei paesi non UE, nel Sud e Nord America e nell'Africa settentrionale. In calo l'export verso il Medio oriente, l'Asia orientale e centrale.

Movimentazione portuale

Porto di Ravenna: movimentazione merci
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte Autorità portuale di Ravenna

Nel 2013 lo scalo ravennate ha mostrato un consistente recupero dei traffici rispetto alla perdita dell'anno precedente. A consuntivo d'anno la movimentazione merci è risultata pari a 22,5 milioni di tonnellate, in crescita in ogni settore merceologico e con un saldo positivo di poco più di un milione di tonnellate, ovvero del 4,8% rispetto al 2012.

Tale movimentazione è consistita in 19,1 milioni di tonnellate di merci sbarcate (+4,1% rispetto al 2012), e 3,4 milioni di merci imbarcate (+8,9%).

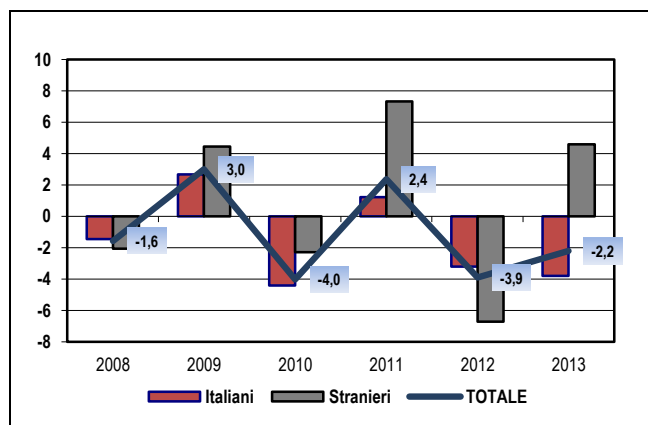
Particolarmente positivi sono apparsi i dati relativi al traffico container e quello delle autostrade del mare (tir e trailer), settori nei quali è stato toccato il record storico. Il movimento dei container è risultato di 226.760 TEUs, 18.608 in più (+8,9%) rispetto all'anno precedente, mentre sono più che raddoppiati

i trailer sbarcati e imbarcati, passando dai 26mila del 2012 agli oltre 54 mila del 2013(+107%).

Per quanto concerne il settore delle crociere, anche nel 2013 un importante flusso di turisti ha raggiunto la città di Ravenna e il suo territorio via mare. Tuttavia l'obiettivo dei 100.000 passeggeri, è stato solo sfiorato ma non raggiunto a causa delle eccezionali condizioni meteomarine negative di fine novembre che hanno causato la cancellazione di due scali di navi di grandi dimensioni.

Turismo

Presenze turistiche in provincia di Ravenna
(Indici 2008=100)



Fonte Autorità portuale di Ravenna

I trend che si evidenziano per il settore turistico confermano un calo importante della domanda interna, parzialmente compensato da un incoraggiante crescita della domanda estera.

Il 2013 si chiude registrando una sostanziale tenuta con numeri in leggera flessione rispetto a quelli dell'anno precedente.

A consuntivo nel 2013 sono stati contati 1.301.655 arrivi (-0,7% sul dato 2012) che hanno generato un totale di 6.652.823 presenze (-2,2% rispetto al 2012). I visitatori provenienti dall'estero sono cresciuti del 4,7% nel computo degli arrivi e, del 4,6% in quello delle presenze, mantenendo stabile la permanenza media a 5,5 giornate.

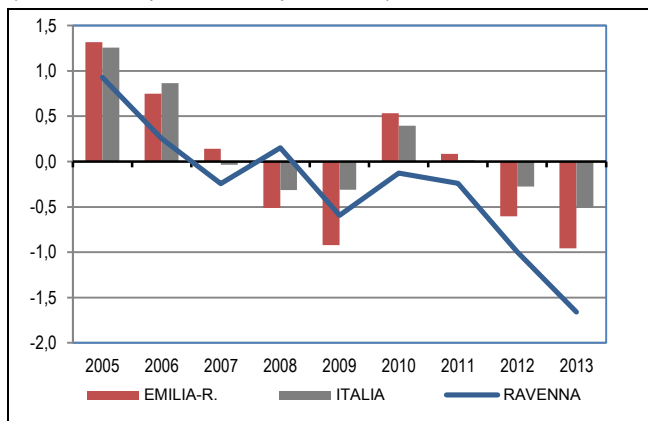
Il mercato interno invece, risente della stagnazione della domanda turistica causata da una ridotta

capacità di spesa delle famiglie. I dati del 2013 segnalano un decremento dell'1,8% negli arrivi e del 3,8% nelle presenze, con una permanenza media pari a 5,0 giornate in flessione rispetto alle 5,1 del 2012..

Per quanto concerne la tipologia di strutture turistiche nel 2013 il comparto alberghiero ha assorbito quasi il 65% delle presenze ed oltre il 77% degli arrivi, registrando una ottima tenuta, nonostante la congiuntura, sia nel dato arrivi (appena un -0,4%) e soprattutto nel dato presenze (dove cede un infinitesimale 0,03% rispetto al dato 2012). Al contrario l'extra-alberghiero, reduce da un 2012 in cui aveva retto meglio del comparto alberghiero, cede nel 2013 l'1,7% nel computo arrivi ed il 6% in quello presenze.

Imprese

Registro imprese di Ravenna: imprese registrate
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte: Camera di commercio di ravenna

Al 31 dicembre 2013 sono risultate 41.116 le imprese iscritte al Registro delle Imprese di Ravenna, 694 in meno rispetto al 31 dicembre 2012. E' il calo più importante osservato negli ultimi 15 anni e prolunga un trend negativo che dal 2008 ha comportato una perdita di circa 1.500 imprese nella nostra provincia. Rispetto all'anno precedente, nel corso del 2013 sono cresciute le nuove iscrizioni, che tuttavia rimangono ad un livello inferiore alla media pre-crisi, mentre le cessazioni hanno subito una brusca accelerazione determinando l'ampliarsi del saldo negativo.

I settori di attività economica più colpiti in termini relativi sono stati quelli dell'agricoltura (-5,7%), del trasporto e spedizioni (-3,6%), dell'edilizia (-3,5%) e delle attività manifatturiere (-1,6%). All'opposto sono

cresciute le imprese registrate nei settori del commercio (+0,7%), del turismo (+0,5%), del credito e assicurazioni (+0,9%) e dei servizi alle imprese (+1,3%).

Le imprese individuali, che rappresentano più della metà delle imprese del territorio, sono quelle che hanno registrato la contrazione più significativa, -2,7% e, per la prima volta da tempo, anche le società di capitali sono interessate da una leggera flessione del -0,2%. Al contrario, sono cresciute le cooperative e i consorzi. Rispetto alla media generale l'arretramento dal comparto dell'artigianato è risultato più pesante. Al 31 dicembre 2013, nel confronto con un anno prima, le imprese artigiane si sono ridotte di 389 unità, pari al -3,3%, ad indicare che sono le imprese di minore dimensione, soprattutto nell'ambito di alcune attività in cui l'artigianato è fortemente rappresentato, a subire le conseguenze peggiori della crisi.

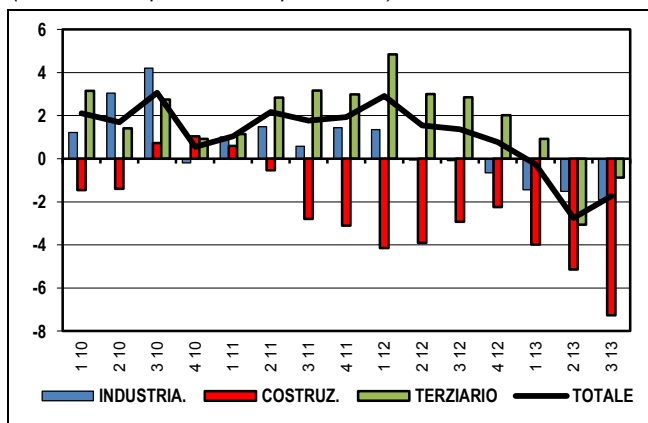
Mercato del lavoro

Il ciclo economico negativo si riflette in modo allarmante sul mercato del lavoro.

I dati diffusi dai **Centri per l'impiego provinciali** – relativi all'occupazione dipendente privata ad esclusione del settore agricolo – indicano per il quarto trimestre 2013 una riduzione degli occupati dipendenti dell'1,3%. Considerando la tipologia di contratto, crollano i lavoratori assunti con contratti a tempo determinato -13,8%, mentre rimane sostanzialmente stabile la variazione di quelli assunti a tempo indeterminato +0,2%.

L'aumento dell'incidenza dei contratti a tempo indeterminato è certamente un elemento positivo, ma che, tuttavia, deve essere letto alla luce della tendenza da parte delle imprese a ridurre la quantità di lavoro impiegata nel ciclo produttivo – a causa della crisi – non solo attraverso il ricorso alla cassa integrazione, ma anche attraverso la trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Ed effettivamente, rispetto ad un anno prima, a fine 2013 i contratti a tempo pieno sono diminuiti del 2,0% mentre quelli a tempo parziale aumentati dello 0,4%.

Lavoro dipendente privato nei settori extra-agricoli
(Var % stesso periodo anno precedente)



Fonte: Centri per l'impiego di Ravenna

Prendendo in esame la provenienza si sono ridotti gli occupati dipendenti di nazionalità straniera (-2,9%) così come quelli di nazionalità italiana, ma questi ultimi in misura minore (-1,5%). Esaminando il genere sono diminuiti sia i lavoratori di sesso maschile che femminile.

L'occupazione, è in calo in tutti i comparti produttivi, ma, mentre per l'industria e il terziario la riduzione è inferiore al punto percentuale, rispettivamente -0,4% e -0,9%, per le costruzioni si registra una caduta dell'8,3%.

Similmente ai comparti produttivi anche per le aree territoriali si registra un calo generalizzato. Gli occupati diminuiscono in misura superiore alla media provinciale nel comprensorio faentino (-2,1%) e

lughese (-1,7%), ma anche nel comprensorio ravennate il dato è negativo (-0,9%).

L'indagine sulle forze di lavoro dell'ISTAT che prende a riferimento la popolazione residente traccia un quadro coerente con quello sopra esposto. Gli occupati in tutti i settori, nella media 2013, sono diminuiti di circa 1800 unità rispetto al 2012 (-1,0%), le forze di lavoro sono aumentate di 4200 unità, ma dato di gran lunga più preoccupante i disoccupati sono cresciuti di 6000 unità con un incremento del 47,5% rispetto al 2012 e del 99,8% rispetto al 2011.

Analizzando la serie storica ISTAT dei tassi di disoccupazione emerge che dopo il punto di minimo toccato nel 2007 pari al 2,9%, indicativo di una condizione vicina alla massima occupazione, il tasso di disoccupazione si è espanso rapidamente e con continuità raggiungendo nell'ultimo anno il 9,9%.

2.1.2 Evoluzione del quadro istituzionale e normativo

Organi camerali

- **Rinnovo degli organi camerali.** Con l'insediamento del nuovo organo di indirizzo politico della Camera di Commercio di Ravenna il 30 agosto del 2013, si sono concluse le procedure per il rinnovo del Consiglio camerale avviate formalmente il 16 gennaio 2013. Nella seduta di insediamento del Consiglio si è giunti alla nomina del Presidente e in quella successiva, il 16 settembre, all'elezione della Giunta. Per la prima volta il rinnovo è avvenuto secondo la disciplina modificata dalla riforma dell'ordinamento del 2010. Importanti elementi di novità hanno riguardato la composizione del Consiglio sia in relazione al numero sia in relazione ai criteri per la determinazione della quota di rappresentanti assegnati ai vari settori di attività economica.

Il Consiglio ha deciso di costituire, quali organi consultivi di supporto alla Giunta, Commissioni camerali nell'ambito dei settori Agricoltura, Artigianato, Commercio e Turismo, Industria, Commissioni speciali per lo studio di tematiche particolari – confermate quella in merito alla promozione dell'imprenditoria femminile e quella relativa al porto, trasporti e logistica – e una serie di Gruppi di lavoro, i cui componenti, ricoprendo ruoli di responsabilità nell'ambito dell'economia territoriale, agevoleranno i lavori della Giunta e del Consiglio e daranno concreto supporto all'attività della Camera di commercio.

- **Consulta delle professioni.** In data 1° marzo 2013 si è insediata la Consulta delle Libere Professioni della Cciaa di Ravenna, istituita ai sensi dell'art. 10, comma 6, della L. n. 580/1993 e successive modifiche ed integrazioni e dell'art. 21 dello Statuto della Camera di commercio di Ravenna. La Consulta, composta dai Presidenti dei 17 Ordini e Collegi professionali operanti nella provincia di Ravenna, esercita funzioni di tipo consultivo, esprimendo pareri – su richiesta degli organi istituzionali della Camera di Commercio – e formulando valutazioni orientate a promuovere una collaborazione più stretta ed efficace tra imprese e professionisti. Compito della Consulta è anche quello di proporre e favorire l'adozione di misure per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese. Un rappresentante degli ordini professionali, indicato dalla Consulta, è componente di diritto del Consiglio camerale.

Contenimento, razionalizzazione e revisione della spesa pubblica

- Alle disposizioni introdotte attraverso il D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito nella Legge 7 agosto 2012, n. 135 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini ..." si sono aggiunte nel corso del 2013 le misure previste dal D.L. 31 agosto 2013 n. 101 "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni" convertito con modificazioni nella Legge 30 ottobre 2013, n. 125.

Il D.L. n. 95/2012 ha previsto una serie di norme orientate a conseguire obiettivi di razionalizzazione e contenimento della spesa per l'acquisto di beni e servizi e in generale di riduzione della spesa pubblica. Pertanto, anche nell'anno 2013, è proseguito il monitoraggio qualitativo e quantitativo delle voci di spesa, da un lato per la determinazione degli importi da versare al bilancio dello Stato e dall'altro, quale strumento di controllo gestionale e di valutazione della performance ai fini della misurazione dell'economicità, efficienza e congruità con gli obiettivi di spesa fissati.

Trasparenza e contrasto alla corruzione

- **Decreto trasparenza.** Nel corso del 2013 è stato approvato il "decreto trasparenza" (D.Lgs 33/2013) che, in attuazione dei principi della Legge 190/2012 "Norme in materia di anticorruzione", ha operato il riordino

in un unico corpo normativo, degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni. Il fine di tali disposizioni è quello di assicurare ai cittadini la conoscenza dei servizi resi, le caratteristiche quantitative e qualitative, nonché le modalità della loro erogazione consentendo in tal modo forme di controllo diffuso in grado di prevenire fenomeni corruttivi e di promuovere l'integrità della pubblica amministrazione.

Come previsto dal D.Lgs 33/2013, si è provveduto a modificare il sito istituzionale dell'Ente, creando la specifica sezione "Amministrazione trasparente" strutturandola come previsto dalla normativa. La sezione è destinata a rendere disponibili tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei risultati, e tutte le ulteriori informazioni previste dalle disposizioni successive, secondo il principio dell'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (Personale, Performance, Attività e procedimenti, Bandi di gara, Sovvenzioni e Contributi, Bilanci, Servizi erogati, ecc.).

- **Piano triennale di prevenzione della corruzione – Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.** La L. 190/2012 ha previsto la redazione di piani comprensivi di individuazione dei rischi e definizioni di misure e piani di azione per contrastare il fenomeno della corruzione. Il D.lgs. 33/2013 è intervenuto sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, modificando la disciplina recata dall'art. 11 del D.lgs. n. 150/2009, anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Piano della performance.

Registri, albi e ruoli

- **Start-up innovative.** Il Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179 recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", convertito con modifiche dalla legge 17 dicembre 2012 n. 221, ha introdotto nel panorama legislativo italiano un quadro di riferimento organico per favorire la nascita e la crescita di nuove imprese innovative (startup). La normativa è stata successivamente modificata dal D.l. n. 76/2013 in vigore dal 28 giugno 2013. Per questo tipo di impresa è stato predisposto un quadro di riferimento articolato e organico a livello nazionale che prevede una serie di agevolazioni fiscali, anche ai fini dell'iscrizione della costituzione ed iscrizione dell'impresa nel Registro delle imprese, nonché deroghe al diritto societario e una disciplina particolare dei rapporti di lavoro nell'impresa. Condizione fondamentale per poter beneficiare di tali agevolazioni è l'iscrizione in una sezione speciale del Registro delle imprese che avviene previa verifica da parte dell'Ufficio competente dei requisiti necessari.
- **Posta elettronica certificata (PEC)** Il D.L. n. 179 del 18 ottobre 2012 convertito con L. n. 221 del 17 dicembre 2012 ha esteso l'obbligo di iscrizione di un indirizzo di Posta elettronica certificata alle imprese individuali all'atto della domanda di prima iscrizione al Registro delle imprese o all'Albo delle imprese artigiane. Le imprese individuali attive e non soggette a procedura concorsuale, sono state tenute a depositare, presso l'ufficio del Registro delle imprese competente, il proprio indirizzo di posta elettronica certificata entro il 30 giugno 2013 pena la sospensione di una qualunque successiva domanda di iscrizione fino ad integrazione della domanda con l'indirizzo di posta elettronica certificata (decorso il termine di 45 giorni la domanda si intende non presentata).
- **Soppressione ruoli** Con la pubblicazione dei Decreti ministeriali attuativi del 26 ottobre 2011 sono stati definitivamente soppressi il Ruolo degli agenti di affari in mediazione; il Ruolo degli agenti e dei rappresentanti di commercio; l'Elenco interprovinciale degli spedizionieri; il Ruolo dei mediatori marittimi. Tutte le imprese attive e iscritte nei soppressi ruoli ed elenchi hanno dovuto presentare telematicamente, entro il termine - dapprima fissato al 12 maggio 2013, quindi prorogato al 30 settembre – una pratica alla Camera di commercio dove è ubicata la sede per aggiornare la posizione del Registro delle Imprese. Successivamente a tale data, per le imprese inadempienti, è stato avviato il procedimento di inibizione alla continuazione dell'attività.

Regolazione del mercato

- **Mediazione obbligatoria.** La mediazione obbligatoria, venuta meno con la pronuncia della Corte Costituzionale n. 272/2012, che aveva dichiarato illegittimo l'art. 5, comma 1, del D.lgs. 28/2010 per eccesso di delega, è stata reintrodotta dalla legge 98/2013, di conversione del "decreto fare". L'obbligatorietà è stata confermata per tutte le materie elencate nel d.lgs 28/10, ad eccezione di quella relativa alla responsabilità per danni da circolazione stradale (condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di azienda, risarcimento del danno da

responsabilità medica e sanitaria, risarcimento del danno da diffamazione a mezzo stampa, contratti assicurativi, bancari e finanziari). Nella nuova disciplina è previsto che le parti siano obbligatoriamente assistite da un avvocato e che il verbale di accordo, sottoscritto dalle parti e dagli avvocati, costituisce titolo esecutivo. E' stato inoltre previsto un incontro preliminare in cui le parti, davanti al mediatore, verificano con gli avvocati se sussistono o meno le condizioni per procedere utilmente alla mediazione.

- **Camera arbitrale.** Nel corso del 2013 è stato predisposto il nuovo regolamento della Camera arbitrale di Ravenna entrato in vigore il 1 gennaio 2014. Attraverso la nuova versione del regolamento si è cercato di risolvere alcuni aspetti rivelatisi problematici nell'esperienza pratica della Camera arbitrale come la determinazione della legge applicabile all'arbitrato, o il contenuto degli atti di parte, la valorizzazione del principio di non contestazione, la riunione delle cause connesse. Si è pure tenuto conto delle evoluzioni tecnologiche, utili a disciplinare il deposito e la trasmissione degli atti.
- **Sistri.** L'art. 11 del decreto legge n. 101 del 31 agosto 2013, convertito in legge 30 ottobre 2013, n. 125 recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto modifiche al sistema di tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) stabilendo una proroga al 1° agosto 2014 del periodo transitorio in attesa della piena operatività del SISTRI, in cui convivono vecchi adempimenti "cartacei" e nuovi adempimenti "informatici", e prevedendo un'attivazione del sistema in tempi diversi a seconda della tipologia di soggetti obbligati.
Dal 1 ottobre 2013 l'obbligo di attivazione del SISTRI ha riguardato le imprese che raccolgono o trasportano rifiuti speciali pericolosi o che effettuano operazioni di trattamento, recupero, smaltimento, commercio e intermediazione di rifiuti pericolosi. Per i produttori di rifiuti pericolosi il termine iniziale di operatività è stato fissato al 3 marzo 2014.

2.2 L'Amministrazione

2.2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa camerale è stata individuata con delibera di Giunta n. 79 del 20 maggio 2013 in una struttura organizzativa articolata su 3 Aree:

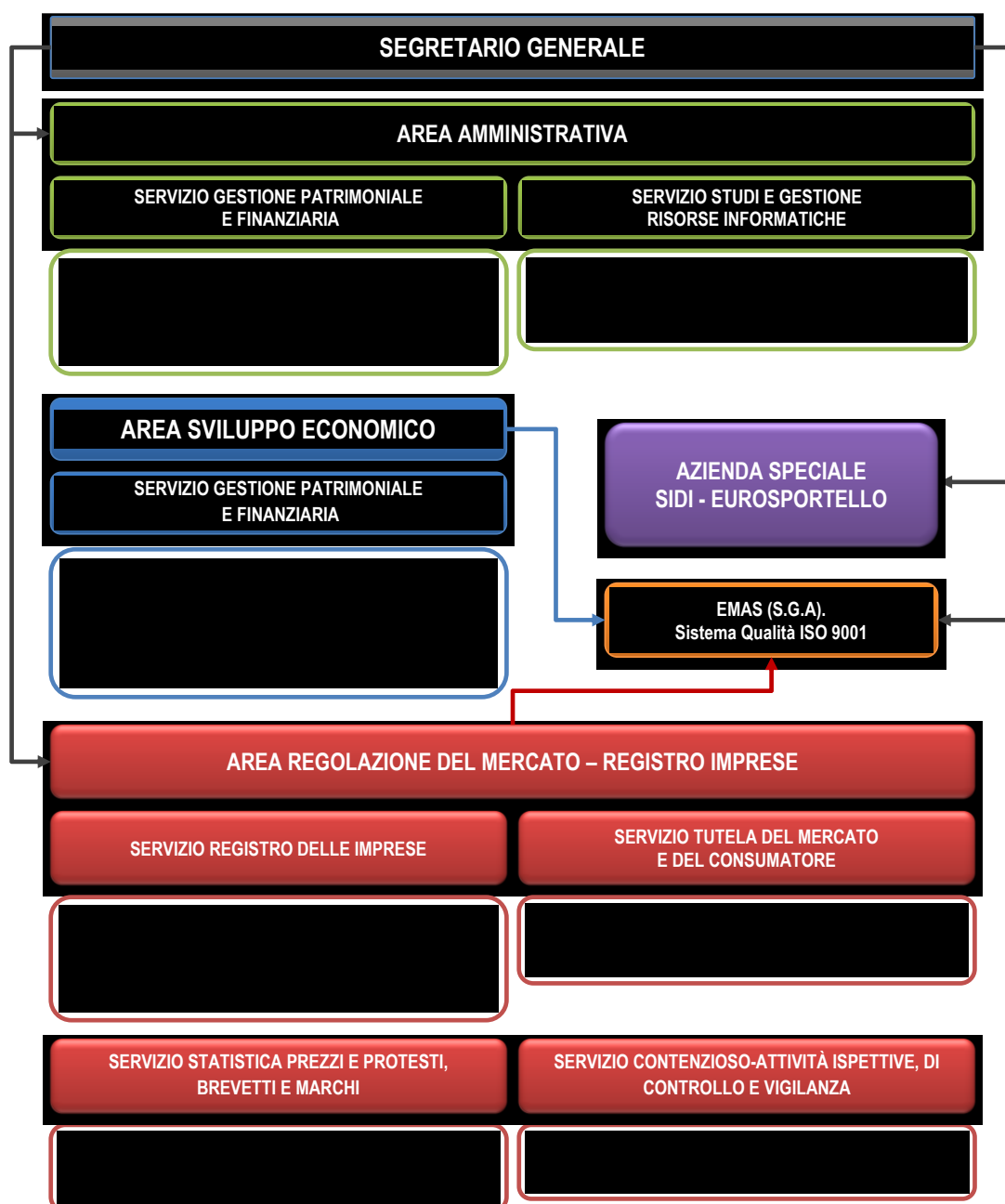
1. Area amministrativa
2. Area regolazione del mercato e registro delle imprese
3. Area sviluppo economico

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

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

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

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



Le risorse umane

La dotazione organica dell'ente, e cioè la previsione della consistenza teorica necessaria di personale, ordinato secondo il sistema di classificazione professionale contenuto nel contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto regioni e autonomie locali è stata approvata con provvedimento d'urgenza del Presidente poi ratificato n. 19/2012, confermata con delibera di Giunta n. 165 del 14 novembre 2012, prevede un complesso di 83 unità distribuite per categoria giuridica come da schema più sotto indicato.

La programmazione triennale del fabbisogno di personale, riferita al triennio 2011/2013 è stata effettuata in coerenza con il quadro normativo in materia (D. Lgs 165/2001, leggi finanziarie, CCNL) con delibera n.204 del 20 dicembre 2010, mentre il piano annuale del personale riferito all'anno 2013 è stato assunto con delibera 165/2012; con tale atto di programmazione è stato previsto, oltre alla sospensione dell'assunzione del terzo dirigente a causa di insufficiente budget assunzionale ai sensi della L. 135/2012, l'utilizzo di lavoratori somministrati per attività temporanee ed eccezionali, essendosi conclusa a luglio 2013 la procedura di acquisizione di 3 unità di personale in mobilità volontaria, determinata con delibera 180/2011 all'interno del Piano annuale del personale 2012, per il reintegro di altrettante unità di personale precedentemente cessate dal servizio.

La consistenza effettiva di personale al 31 dicembre 2013 ha così potuto raggiungere le 71 unità di personale, di cui 69 dipendenti in categoria e, tra questi, 15 in part time (equivalenti ad un differenziale pari a -2,58 unità) ed una unità in telelavoro, con una distribuzione tra categorie giuridiche che ha consentito di riportare il gap tra risorse dotazionali e risorse effettive sotto il 15%.

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	IN SERVIZIO AL 31.12.2013	POSIZIONI NON COPERTE
Dirigenti	3	2	1
Cat. D3	8	7	1
Cat. D1	18	15	3
Cat. C	46	41	5
Cat. B3	3	1	2
Cat. B1	5	5	0
Totale	83	71	12

E' inoltre proseguito, nel corso del 2013, il distacco presso l'Ente di una unità di personale a tempo parziale da una società partecipata, per attività di collaborazione con il Servizio Risorse informatiche e servizi innovativi nonché il ricorso a forme di lavoro flessibile, riferite ad attività temporanee ed eccezionali, nella misura di 3,72 unità f.t.e.

La distribuzione del personale per funzione istituzionale è di seguito riportata:

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA	Gestione patrimoniale e finanziaria	12	17,4	1	-	4	6	-	1
	Studi e gestione risorse informatiche	8	11,6	1	-	2	2	-	3
ECONOMICO PROMOZIONALE	Affari generali e promozione economica	12	17,4	1	-	4	7	-	-
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	22	31,9	1	-	3	16	1	1
	Tutela del mercato e del consumatore	9	13,0	-	1	2	6	-	-
	Statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	4	5,8	1	-	-	3	-	-
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	2,9	-	1	-	1	-	-
TOTALE	Totale	69	100	5	2	15	41	1	5

Valutazione della performance e sistema premiante

Per quanto attiene al complesso degli istituti introdotti con il D.lgs 150/2009 nell'ambito del processo di riforma della p.a., in particolare riferita alla valutazione della performance correlato al sistema premiante, la Camera di commercio di Ravenna ha definito, con atto deliberativo di Giunta n. 17/2011, il sistema di valutazione della performance individuale, sia dirigenziale che dei titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità sia del personale in categoria.

Per la valutazione della performance individuale l'Ente ha confermato un principio da tempo applicato al riguardo dei macro elementi di valutazione, equamente individuati negli obiettivi annualmente assegnati e nelle competenze dimostrate, in linea anche con gli approfondimenti prodotti sul tema da parte dell'Unione nazionale delle Camere di commercio.

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

Va segnalato infine, come elemento contiguo al complessivo processo di riforma esteso anche alle relazioni sindacali, sottratte ora alla sfera di intervento della contrattazione o concertazione quanto di competenza dell'organizzazione e del datore di lavoro, il sostanziale blocco del contratto nazionale di categoria a partire dall'anno 2010, elemento questo che è significativamente riverberato sull'armonico sviluppo anche per misurati percorsi di carriera.

La formazione professionale

L'anno 2013 ha confermato le misure di contenimento della spesa introdotte dal D. L. 78/2010, che aveva ricondotto le spese di formazione del personale al 50% di quelle sostenute nel corso del 2009; nonostante questa consistente contrazione, il piano annuale di formazione ha previsto la partecipazione a 23 iniziative proposte nel PFS 2013 con il conferimento di 42 iscrizioni (che hanno coinvolto 35 unità di personale, ovvero il 53,85% del personale dipendente in servizio nel periodo del conferimento delle adesioni).

L'azione formativa è stata estesa ad ulteriori interventi a catalogo che hanno sostenuto esigenze specifiche non rintracciate all'interno del piano intercamerale (formazione obbligatoria in tema di sicurezza per il Responsabile dei lavoratori, formazione su tematiche comunitarie, per addetti stampa...)

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

E' proseguita anche l'azione di monitoraggio della formazione per rilevare il grado di rispondenza alle esigenze formative in un momento temporalmente avanzato rispetto all'evento formativo, allo scopo di indagare anche quanto dell'apprendimento sia stato concretamente ribaltato sull'azione lavorativa quotidiana; l'indagine ha evidenziato complessivamente un buon livello atteso nei vari aspetti esaminati, dimostrandosi ben coerente e rispondente alle esigenze manifestate, oltre che efficace sulla attività lavorativa quotidiana.

Le sedi decentrate

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

Il servizio decentrato, che ha assorbito nel corso del 2013 2,60 unità di personale f.t.e. (0,84 in somministrazione e 1,76 a tempo indeterminato) prosegue attualmente, in regime di proroga fino al 31 dicembre 2014, la sperimentazione riferita alla riduzione dell'ampiezza temporale settimanale in virtù della forte telematizzazione del lavoro che ha reso possibile ricondurre l'attività di front office a tre soli giorni settimanali (delibera 167 del 31.12.2013); tale sperimentazione sarà comunque oggetto in corso d'anno di una valutazione per definire eventuali diverse modalità di erogazione del servizio.

Le prospettive

Con la Legge di revisione della spesa pubblica (c.d. spending review) n. 135 del 7 agosto 2012 sono stati individuati una serie di interventi di riduzione della spesa dalla molteplice portata: dai tagli alle dotazioni organiche delle amministrazioni dello stato, alla drastica riduzione della spesa per turn-over delle amministrazioni locali, alla rimodulazione della spesa consentita alle Camere di commercio che, indipendentemente dagli indici di virtuosità in precedenza utilizzati per stabilire l'indicatore di spesa ammesso, si trovano ora tutte unite dal medesimo limite, fissato fino al 31.12.2014 nel 20% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente.

Terminato da tempo il libero ricorso al turn-over, dimezzata la facoltà di spesa per eventuali supporti temporanei limitati ad attività straordinarie, ridotto di fatto il ricorso alla mobilità volontaria di personale tra gli Enti i quali, soggetti ad analoghi tagli lineari di spesa, sempre meno si rendono disponibili ad autorizzarla, la prospettiva sul fronte delle risorse umane deve saper coniugarne sempre meglio il ridimensionamento con la capacità di corrispondere efficacemente al complesso di competenze, attuali e future degli enti camerali.

Maggiore necessità di acquisire o approfondire rapidamente le competenze, incrementate anche dal complesso di azioni collegate alla trasparenza, adozione e gestione di misure a sostegno della legalità e per la repressione del fenomeno della corruzione, richiedono processi di informazione e formazione calibrati e di qualità; ecco quindi che la formazione si conferma uno degli strumenti d'elezione per il mantenimento di elevate competenze, anche in scenari profondamente mutati, quali potranno essere quelli prossimi futuri.

2.2.2 Risorse economiche

Le risorse economiche a disposizione sono state monitorate e gestite nel corso dell'anno di riferimento ed hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi individuati nel piano della performance per il 2013 e lo svolgimento di tutte le attività di competenza dell'Ente.

RISORSE ECONOMICHE	CONSUNTIVO AL 31.12.2012	PREVENTIVO 2013	CONSUNTIVO AL 31.12.2013
A) Proventi Correnti			
1) Diritto Annuale	€ 8.403.329,47	€ 7.942.500,00	€ 8.047.159,00
2) Diritti di Segreteria	€ 1.882.815,61	€ 1.865.326,00	€ 1.919.342,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	€ 336.599,77	€ 642.086,92	€ 555.248,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	€ 186.797,86	€ 185.463,24	€ 131.520,00
5) Variazione delle rimanenze	-€ 8.851,59	-€ 734,40	€ 11.872,00
Totale proventi correnti (A)	€ 10.800.691,12	€ 10.634.641,76	€ 10.665.142,00
B) Oneri Correnti			
6) Personale	-€ 2.982.966,70	-€ 3.060.054,65	-€ 3.030.006,00
7) Funzionamento	-€ 2.729.174,47	-€ 2.870.864,95	-€ 2.571.997,00
8) Interventi economici	-€ 4.270.229,01	-€ 4.167.298,16	-€ 4.184.364,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-€ 1.927.937,49	-€ 1.645.000,00	-€ 2.279.074,00
Totale Oneri Correnti (B)	-€ 11.910.307,67	-€ 11.743.217,76	-€ 12.065.441,00
Risultato della gestione corrente (A-B)	-€ 1.109.616,55	-€ 1.108.576,00	-€ 1.400.299,00
Risultato gestione finanziaria	€ 845.223,04	€ 644.076,00	€ 771.040,00
Risultato gestione straordinaria	€ 430.195,92	€ 464.500,00	€ 665.265,00
Differenza rettifiche attività finanziaria	-€ 657,96	€ 0,00	-€ 2.156,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	€ 165.144,45	€ 0,00	€ 33.850,00

Le partecipazioni

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

Società e consorzi appartenenti al sistema camerale

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
Infocamere s.cons. p.a.	€ 17.670.000,00	€ 40.157,40	0,23%	L'attività della società spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere, all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle attività di back office delle Camere di commercio..
Tecnoholding s.p.a.	€ 25.000.000,00	€ 45.880,52	0,18%	Società finanziaria partecipata da tutte le Camere di commercio Italiane che ha come fine la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti, altresì, nel settore della gestione del risparmio. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di <i>merging e acquisitions</i> . 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.

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
Ecocerved s.cons. a r.l.	€ 2.500.000,00	€ 6.270,00	0,25%	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. (*)	€ 900.000,00	€ 559,00	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.	€ 1.046.500,00	€ 2.019,00	0,20%	Società "in house" al sistema camerale, realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e fornitura 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	€ 818,00	0,14%	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.	€ 814.620,00	€ 516,00	0,06%	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	€ 507,16	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. (a partire dal 1° gennaio 2013)	€ 772.867,22	€ 1.000,00	0,13%	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.

Società e consorzi del sistema locale promosse dalla Camera di commercio

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
S.A.P.I.R. s.p.a.	€ 12.912.120,00	€ 1.429.546,04	11,07%	La Società fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto è oggi a Ravenna il più grande Terminal Operator, gestendo un'area di 500.000 mq e disponendo di 1.600 ml. di banchine con un fondale di 10,50 metri, ottimamente collegate alla rete ferroviaria e attrezzate con 13 gru con portate da 16 a 280 tonnellate.
S.TE.P.RA. s.cons. mista (*)	€ 2.760.000,00	€ 1.338.881,52	48,51%	Sviluppo Territoriale della Provincia di Ravenna - è la 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 praticando condizioni di maggior favore rispetto a quelle di mercato, STEPRA opera come referente locale per gli imprenditori interessati alle opportunità di insediamento produttivo nel territorio di Ravenna, luogo geograficamente strategico dove realizzare i propri investimenti.

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	ATTIVITÀ
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,	€ 351.500,00	€ 29.525,00	8,40%	Società senza fini di lucro, che ha per oggetto sociale la promozione dell'imprenditorialità, della ricerca industriale e dell'innovazione nelle sue diverse espressioni. La Mission di Centuria 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%	La società 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.
Soc. di Area "Terre di Faenza" s.cons. a r.l.	€ 97.008,00	€ 10.320,00	10,64%	Società che promuove lo sviluppo turistico dei comuni di Brisighella, Casola Valsenio, Castelbolognese, Faenza, Riolo Terme e Solarolo attraverso un'offerta integrata connessa anche alle attività termali
Agenda. s.r.l. (*)	€ 100.000,00	€ 10.000,00	10,00%	Società costituita per la riqualificazione urbanistica dell'area della Darsena di Ravenna allo scopo di agevolarne l'integrazione con il centro storico e favorirne l'insediamento di nuove attività produttive e commerciali.
Ravenna Terminal Passeggeri s.r.l.	€ 300.000,00	€ 12.000,00	4,00%	Società di gestione del nuovo Terminal Crociere realizzato in località Porto Corsini. Il Terminal Crociere è la struttura che consente a Ravenna di essere inserita tra le più importanti destinazioni crocieristiche in Italia.

(*) in liquidazione

Altre società e consorzi operanti a livello locale

SOCIETÀ- ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA DEL CAPITALE	QUOTA %	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.	€ 120.333,94	€ 1.890,28	1,57%	Società che opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica
Brisighella Medioevale s.r.l. (*)	€ 28.690,00	€ 950,00	3,31%	Società impegnata nell'organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, nella gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, nella promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.

(*) in liquidazione

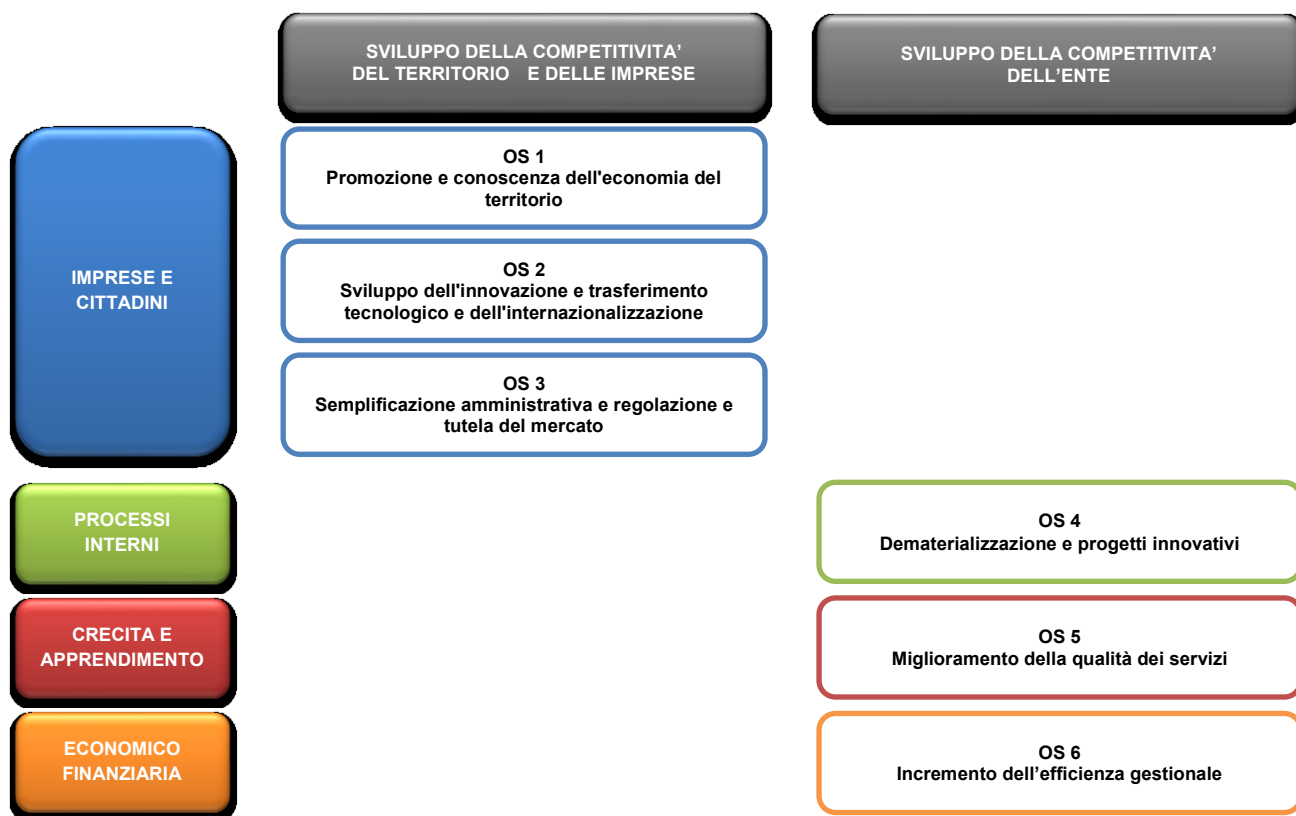
2.2.3 L'azienda speciale

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

NOME	AMBITO DI ATTIVITÀ	DIPENDENTI	RISORSE PREVISTO	RISORSE EFFETTIVO
S.I.D.I. Eurosportello	internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico	8	€ 720.385,82	€ 689.810,32

2.3 I risultati raggiunti

2.3.1 Mappa strategica



2.3.2 Grado di raggiungimento degli obiettivi

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati

	VALORE ASSOLUTO	VALORE PERCENTUALE
Obiettivi strategici con target raggiunto	6	100
Obiettivi strategici con target non raggiunto	0	0
Obiettivi strategici totali individuati nel Piano della performance	6	100

Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi pianificati

	VALORE ASSOLUTO	VALORE PERCENTUALE
Obiettivi operativi con target raggiunto	20	100
Obiettivi operativi con target non raggiunto	0	0
Obiettivi operativi totali individuati nel Piano della performance	20	100

2.3.3 Impiego delle risorse

Andamento (%) delle risorse disponibili e delle spese sostenute

A PREVENTIVO	A CONSUNTIVO	RISORSE DISPONIBILI RISPETTO A QUELLE PREVENTIVATE (%)
PROVENTI		
€ 10.634.642,00	€ 10.665.142,00	100,29%
ONERI		
Spese promozionali		
€ 4.167.298,00	€ 4.184.364,00	100,41%
Spese per il personale		
€ 3.060.055,00	€ 3.030.006,00	99,02%
Spese per il funzionamento		
€ 2.870.865,00	€ 2.571.997,00	89,59%

Risorse destinate ad iniziative promozionali

BILANCIO ANNO 2013	BILANCIO PREVENTIVO	AGGIORNAM. BILANCIO PR..	PREVENTIVO CON AGGIORN.	IMPORTI PARZIALI	LIQUIDATI AL 31/12/2013
INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	51.840,00		51.840,00		0,00
VALORIZZAZIONE CAPITALE UMANO E SOCIALE	63.500,00		63.500,00		41.326,65
INFORMAZIONE ECONOMICA E PROGRAMMAZIONE DI SISTEMA	379.943,58	83.148,00	463.091,58		483.330,41
INFRASTRUTTURE, SVILUPPO DEL TERRITORIO E ACCESSO AL CREDITO					
a) Contributi al sistema CONFIDI			1.403.510,00		1.353.510,00
Risorse ordinarie preventivate	1.353.510,00				
Fondo 2013 cessione crediti	50.000,00				
b) Contributi ad imprese e c) sistemi di imprese:			697.852,00		890.389,84
Contributi diretti alle imprese	470.000,00	82.852,00		759.625,83	
Promozione di poli, filiere e sistemi di imprese	145.000,00			130.764,01	
d) Sostegno ad organismi partecipati	277.118,76		277.118,76		267.957,83
Di cui contributi al polo universitario				150.000,00	
Iniziative di sviluppo delle categorie economiche			400.000,00		399.562,00
settore Agricoltura	63.480,00			63.462,00	
settore Industria	76.160,00			76.160,00	
settore Artigianato	87.520,00			87.100,00	
settore Commercio Turismo	150.240,00			150.240,00	
settore Cooperazione e logistica	22.600,00			22.600,00	
SERVIZI TELEMATICI E REGOLAZIONE DEL MERCATO	90.000,00		90.000,00		58.477,30
ATTIVITÀ INTERNAZIONALIZZAZIONE	720.385,82		720.385,82		689.810,32
TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI	4.001.298,16	166.000,00	4.167.298,16		4.184.364,35
ACCANTONAMENTI A FONDO SPESE FUTURE					185.000,00
Accantonamento Fondo straordinario anti-crisi e per sviluppo economico				185.000,00	
INTERVENTI PROMOZIONALI 2013 TOTALI					4.369.364,35

Nota: gli utilizzi che superano il totale preventivato derivano da variazioni per aggiornamenti e monitoraggi approvati con delibere di Giunta nei mesi di settembre e dicembre 2013

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.

Area 1 – Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	OP 11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	Legislazione sul lavoro piuttosto complessa e risorse economiche dedicate all'occupazione non sufficienti ad esaudire la totalità delle richieste ammissibili. Forte incremento del flusso di domande per la concessione di contributi alle imprese rispetto alle risorse umane dedicate.	Razionalizzazione dei procedimenti di gestione dei fondi. Maggior visibilità e percezione del ruolo istituzionale della CCIAA	Estendere il processo di semplificazione ove possibile Valutare possibilità di incremento delle risorse su iniziative con forte riscontro da parte delle imprese
	OP 12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	Difficoltà nel monitoraggio qualitativo delle azioni intraprese o dei progetti finanziati, in particolare in termini di ricaduta sull'economia del territorio	- Consolidamento partnership con istituzioni locali e mondo associativo. - Attivazione iniziative trasversali e di sistema	- Migliorare efficacia rendicontazioni e monitoraggio per - indirizzare al meglio le politiche dell'ente
	OP 13 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	Nel 2013 è stato avviato un progetto di sperimentazione di una gestione associata dell'Attività degli studi coordinato dall'Unione Regionale e a cui hanno aderito tutte le Camere di commercio emiliano-romagnole. Il progetto potrebbe condurre ad una maggiore visibilità e autorevolezza della Camera di commercio – e del sistema camerale nel suo complesso – nella diffusione della informazione economica a supporto delle decisioni di chi (Istituzioni ed operatori) lavora per lo sviluppo sociale ed economico del territorio	Accrescere la partecipazione e il coordinamento dei contributi dei singoli enti all'interno della Gestione associata del servizio studi
OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	OP 21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	Percezione di non completa conoscenza dei servizi offerti da parte delle imprese; necessità di investire sulla comunicazione e promozione dei servizi in un contesto sfavorevole (risorse limitate e vincoli normativi in tema di spesa)	- Estensione dei servizi ad aziende "matricole", che si affacciano per la prima volta sui mercati esteri; - Aumento del grado di visibilità e autorevolezza dell'Azienda Speciale Eurosportello sul territorio nella promozione delle aggregazioni tra imprese tramite l'utilizzo del contratto di rete - Aumento del grado di fidelizzazione dei	Diminuire il livello di impegno sui servizi informativi più generici

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
			clienti con l'erogazione di servizi più mirati (es. s.a.s., progetto <i>temporary manager</i>)	
	OP 22 Sviluppo servizi per l'internazionalizzazione	L'erogazione dei servizi forniti non copre diversi aspetti del ciclo dell'innovazione	Forti competenze sul tema della proprietà industriale, con alto grado di soddisfazione delle imprese per i servizi offerti	Valutare la ridefinizione delle priorità e delle risorse umane e finanziarie per potenziare i servizi
	OP 23 Sviluppo di servizi per l'innovazione	Imminente scadenza del contratto con la Commissione Europea	Utilizzo di una rete di relazioni ampia e diffusa a livello europeo per l'erogazione di servizi per la ricerca e l'innovazione	Valutare l'utilizzo di risorse umane più qualificate per l'erogazione di determinati servizi (es. progettisti per la partecipazione a bandi europei)
	OP. 24 Partecipazione alle politiche e reti europee (EEN)	Il difficile momento congiunturale di alcune filiere (es. edilizia/sistema casa, nautica) non facilita l'avvio di nuovi processi di internazionalizzazione	La valorizzazione delle filiere del Made in Italy all'estero rimane una chiave di successo per rendere efficace l'attività promozionale; competenza specifica e riconosciuta su alcune filiere (agroalimentare, nautica)	Esplorare le opportunità di internazionalizzazione per filiere nuove (green economy, nuove tecnologie, servizi)
OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	OP 31 E government e semplificazione amministrativa	Difficoltà date dall'elevato numero di posizioni coinvolte nell'applicazione della direttiva servizi	Semplificazione del procedimento amministrativo e superamento delle differenze operative	Armonizzazione delle procedure anche in accordo con le altre Camere a livello nazionale e regionale (partecipazione del Conservatore e del responsabile del Servizio R.I. ai lavori coordinati da Unioncamere nazionale per la redazione del manuale nazionale degli adempimenti del R.I. e per la conversione automatica degli impiantisti, partecipazione del Conservatore al Comitato Normativo di IC)
	OP 32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	Difficoltà da parte dei mediatori all'utilizzo del programma informatico sulla mediazione Difficoltà nel diffondere la richiesta telematica dei certificati di origine, perché le imprese vorrebbero sistemi informativi integrati con i loro gestionali.	Miglioramento della qualità/velocità del servizio Miglioramento della qualità/velocità del servizio	Maggiore coinvolgimenti dei mediatori da parte del personale dell'ufficio. Promozione di azioni informative sui vantaggi dei certificati di origine richiesti in modalità telematica e sistema di prenotazione dal sito camerale.
	OP 33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa	Il quadro normativo e regolamentare della mediazione è cambiato più volte nel corso dell'anno rendendo difficoltosa in particolare l'attività di promozione degli strumenti di giustizia alternativa. Carenza di personale all'ufficio metrico	- 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. - Scegliere i settori e le tipologie di verifiche o ispezioni a cui dare la priorità
	OP 34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	Tutti i Comuni della Provincia si sono accreditati per la gestione del SUAP e utilizzano i loro sistemi informativi che devono essere aggiornati al fine di dialogare in cooperazione applicativa con i sistemi informativi del R.I.	Dialogo informativo/documentale tra Comuni e Cciaa per semplificare la composizione della domanda di inizio attività per le imprese. E' in corso la sperimentazione della creazione del fascicolo elettronico delle imprese con i dati trasmessi in modalità informatica dal Comune di Ravenna.	Incontri con i Comuni e la Provincia per predisporre convenzioni per l'interscambio informativo/documentale tra SUAP e RI/REA. Sperimentazione di interscambio informativo/documentale con il Comune di Ravenna.

Area 2 – Sviluppo della competitività dell'ente

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	OP 41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT			
	OP 42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance	Scarsa integrazione 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	Richiedere ai fornitori di sviluppare soluzioni per il raccordo dei differenti sistemi informativi.
OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 51 Sistema 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 consente una migliore gestione dei rapporti con l'utenza in ordine a segnalazioni, suggerimenti e reclami e le frequenti modifiche normative rappresentano anche occasione di revisione delle procedure, nell'ottica di miglioramento delle stesse.	Non necessarie
	OP 52 Certificazione EMAS	La difficoltà maggiore è rappresentata dal conseguire il pieno coinvolgimento dei dipendenti in merito ad una sempre maggiore sensibilizzazione sui temi ambientali ed il confronto delle tematiche ambientali con gli altri enti territoriali.	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
	OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	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	Coinvolgimento delle associazioni imprenditoriali provinciali nelle attività della scuola EMAS.
OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità	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.	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.	Non necessarie

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE
	OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate	La diminuzione delle risorse in entrata in relazione all'eliminazione dell'incremento del diritto annuale 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 che transita tra gli uffici camerale e tra questi e gli utenti esterni, che operando attraverso mail, intranet, Pec, telefono consentono di disporre delle notizie in tempo utile per le riprogrammazioni delle attività e per le deliberazioni degli organi amministrativi dell'Ente.	Non necessarie
	OP 63 Miglioramento dell'efficienza e dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	Nessuna criticità rilevata	Miglioramento dell'efficienza del lavoro e della capacità di rispettare le numerose scadenze legate a progetti, bandi, procedure	Razionalizzare i sistemi di utilizzo dei data base clienti
	OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	Scarsa disponibilità delle imprese a investire risorse finanziarie significative per usufruire dei servizi più personalizzati	Percentuale del livello dei ricavi propri sui ricavi ordinari in costante aumento	Migliorare la capacità di intercettare risorse comunitarie

3. IL CONTESTO INTERNO

3.1 Albero della performance

PROSPETTIVA BSC	AREA 1 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE	AREA 2 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
IMPRESE E CITTADINI	OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	
	OP 11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	
	OP 12 Valorizzazione dell'economia del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	
	OP 13 Valorizzazione dell'informazione economica	
	OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	
	OP 21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	
	OP 22 Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione	
	OP 23 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità	
	OP 24 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network	
	OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	
	OP 31 E government e semplificazione amministrativa	
	OP 32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	
	OP 33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa	
	OP 34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	
PROCESSI INTERNI	OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	
	OP 41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	
	OP 42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance	
APPRENDIMENTO , CRESCITA E ORGANIZZAZIONE	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	
	OP 51 Sistema qualità	
	OP 52 Certificazione EMAS	
	OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	
ECONOMICO FINANZIARIA	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	

PROSPETTIVA BSC	AREA 1 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE	AREA 2 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE	
		OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità	
		OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate	
		OP 63 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	
		OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale Eurosportello	

Legenda:

- **AREA:** Area strategica
- **OS:** Obiettivo strategico
- **OP** Obiettivo operativo

3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

Area strategica 1 – Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 11	0,33	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 12	0,33	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 13	0,33	100%	100%		100%	
OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 21	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 22	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 23	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 24	0,25	100%	100%		100%	
OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 31	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 32	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 33	0,25	100%	100%		100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 34	0,25	100%	100%		100%	

Area strategica 2 – Sviluppo della competitività dell'ente

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 41	0,5	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 42	0,5	100%	100%	-	100%	

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 51	0,33	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 52	0,33	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 53	0,33	100%	100%	-	100%	
OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 61	0,25	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 62	0,25	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 63	0,25	100%	100%	-	100%	
	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 64	0,25	100%	100%	-	100%	

3.3 Obiettivi e piani operativi

Obiettivo strategico 1 – Promozione e conoscenza dell'economia del territorio

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	1 Numero di iniziative volte a favorire l'occupazione e l'autoimprenditorialità, anche in un'ottica di genere.	0,5	2	Si	-	100%	Sono attivati i bandi per favorire occupazione e per la creazione di nuove imprese, premiando anche l'occupazione femminile
	2 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	0,5	80%	82%	-	100%	Attraverso la certificazione di qualità si è osservato un livello di soddisfazione pari all'82%
OP 12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	1. Presentazione alla Giunta di una ricognizione delle partecipazioni societarie e associative dell'ente camerale volte allo sviluppo economico del territorio finalizzata ad individuare quelle da confermare ed eventuali dismissioni	0,5	SI	SI	-	100%	Tale iniziativa è stata effettuata

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
	2. Presentazione alla Giunta di un'analisi sull'impiego dei fondi camerali destinati alla promozione economica ed in particolare alle iniziative di valorizzazione del territorio proposte dalle categorie economiche, individuando punti critici ed eventuali correttivi da apportare al sistema di gestione dei fondi	0,5	SI	SI	-	100%	Presentazione effettuata sia alla Giunta in carica a luglio 2013, sia a quella nuova insediatasi a settembre
OP 13 Valorizzazione dell'informazione economica	1.Numero convegni di carattere socio-economico	1	1	1	-	100%	Giornata Economia (14/6/2014) congiuntamente con manifestazione Fedeltà e lavoro

Obiettivo strategico 2 – Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	1 Numero di imprese partecipanti a progetti della filiera nautica (rafforzamento Nautica in Cina, progetti in accordo di programma)	0,20	12	19	-	100%	
	2 Numero di imprese partecipanti a progetti della filiera agroalimentare (Deliziando, Tavolo Enogastronomia, Sector Group)	0,36	15	20	-	100%	
	3 Numero di imprese partecipanti a Progetti Paese (India, Vietnam, America Latina, Mediterraneo, Russia)	0,32	5	20	-	100%	
	4 Livello di soddisfazione delle aziende partecipanti ai Progetti	0,12	70%	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
OP 22 Sviluppo servizi per l'internazionalizzazione	1 Numero di partecipanti a seminari, corsi a pagamento	0,22	265	325	-	100%	
	2 Numero di imprese partecipanti a progetto Temporary Export Manager	0,16	da 3 a 5	4	-	100%	
	3 Livello di soddisfazione aziende partecipanti a indicatore 5 e 6	0,03	70%	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	4 Numero di servizi erogati a favore delle imprese (aziende partecipanti a incontri con Desk e Servizio s.a.s.)	0,13	120	131	-	100%	
	5 Numero di quesiti risolti a favore delle imprese (inclusi i quesiti dell'IHD)	0,34	200	244	-	100%	
	6 Livello di soddisfazione dei fruitori di servizi erogati di cui all'indicatore n.8	0,11	70%	Vedi Report Eurosportello	-	100%	

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 23 Sviluppo di servizi per l'innovazione	1 Numero di quesiti in materia di proprietà industriale e innovazione	0,66	95	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	2 Numero di accessi alla consultazione delle norme Uni	0,21	11	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	3 Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati di cui agli indicatori 11 e 12	0,13	70%	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
OP. 24 Partecipazione alle politiche e reti europee (EEN)	1 Numero partecipanti a eventi locali o regionali	0,25	200	313	-	100%	
	2 Livello di soddisfazione imprese partecipanti a eventi locali o regionali	0,07	70%	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	3 Numero di proposte di partnership prodotte	0,12	17	17	-	100%	
	4 Numero di partnership agreement	0,16	4	5	-	100%	
	5 Numero di imprese partecipanti a brokerage event e company mission	0,13	90	108		100%	
	6 Evento di brokerage organizzato in occasione di OMC	0,15	1 evento organizzato	1	-	100%	OMC 20-22.3.2013
	7 Servizio di informazione/assistenza su incentivi e finanziamenti europei	0,12	12 newsletter prodotte	11	-8,3%	100%	

Obiettivo strategico 3 – Semplificazione amministrativa e regolazione e tutela del mercato

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 31 E government e semplificazione amministrativa	1. Numero di incontri del Gruppo di Qualità in sede di Unioncamere Nazionale	0,25	2	5	-	100%	Partecipazione a tutti gli incontri fissati in corso d'anno in videoconferenza, con interventi costruttivi e determinanti
	2. Numero di azioni di miglioramento dei dati del Registro delle Imprese approvate dal Gruppo	0,25	1	>=2	-	100%	Le azioni attivate sono molte e deducibili dai verbali degli incontri, in particolare si evidenziano le seguenti: • trasmissione elenchi massivi Pec • redazione Guida Naz.Startup e incubatori, approvata e diffusa dal Mise • redazione e pubblicazione Manuale Naz.Adempimenti RI (con partecipazione anche al Gruppo ristretto di redazione materiale dello stesso)
	3. Percentuale di nuove imprese individuali dotate di Pec	0,25	90%	100%	-	100%	(cfr.dat RI)

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
	4. Percentuale di imprese cancellate d'ufficio sul totale delle imprese aventi i requisiti	0,25	10%	13,68%	-	100%	Dettagli conservati agli atti dell'Ufficio Spazio Imprese e documentazione Sistema Qualità
OP 32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	1. Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	1	60%	77,45% RI back office 72,06% RI call center	-	100%	Rilevabile dall'indagine di Retecamere
OP 33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa	1. Mantenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione (SI/NO)	0,5	SI	SI	-	100%	Mantenuta iscrizione al n.100
	2. Numero di imprese oggetto d'ispezione	0,5	15	307	-	100%	Imprese ispezionate dall'Ufficio Metrico per verifica prima nel corso del 2013
OP 34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	1. Numero di azioni di sviluppo, semplificazione e coordinamento con il SUAP	1	1	1	-	100%	25/02/2013 attivata sperimentazione collegamento SUAP Comune Ravenna – 03/0/6/2013 incontro CCIAA, Comune Ra, Provincia Ra – 19/6/2014 Provincia Ra, Comuni, CCIAA FE, Provincia Fe – 25/06/2014 associazioni di categoria

Obiettivo strategico 4 – Dematerializzazione e progetti innovativi

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	1. Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi	1	>=2	4	-	100%	La dematerializzazione ha interessato: la presentazione delle domande di contributo, le deliberazioni, determinazioni e gli ordini di servizio; il piano della performance; i progetti del servizio informatico effettuati in collaborazione con il Comune di Ravenna
OP 42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance	1. Adozione di un sistema informativo per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	1	SI	SI	-	100%	Utilizzo sistema informativo FEBE realizzato da Infocamere, con 2 incontri col personale e IC per formazione

Obiettivo strategico 5 – Miglioramento della qualità dei servizi

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 51 Sistema qualità	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva con esito positivo (SI/NO)	1	SI	SI	-	100%	Le verifiche si sono effettuate il 20 e 21.11.2013 ed hanno avuto esito positivo (si rimanda al Report finale)
OP 52 Certificazione EMAS	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	1	SI	SI	-	100%	Le verifiche si sono effettuate il 20 e 21.11.2013 ed hanno avuto esito positivo (si rimanda al Report finale)
OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	1. Progetto Green Economy/attività sviluppo sostenibile	0,44	1 progetto avviato	SI	-	100%	
	2. Implementazione database imprese, settore ambiente	0,56	15%	15%	-	100%	

Obiettivo strategico 6 – Incremento dell'efficienza gestionale

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità	1. Impostazione di modelli di riferimento per la gestione in forma associata. Numero modelli	1	2	4	-	100%	Si sono elaborati in sede regionale progetti per la gestione associata di servizi, che hanno interessato gli Osservatori statistici camerali, le notifiche attraverso il progetto Scriba, alcuni servizi dell'Eurosportello (<i>Temporary manager</i>), il marketing turistico, ecc.
OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate	2 Differenza tra Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2013 sul totale entrate 2013 e Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2012 sul totale entrate 2012.	1	>=0 (positiva)	0,02	-	100%	Si trattava di un obiettivo "sfidante", considerando che è stato azzerato l'incremento del diritto annuale, ma è stato raggiunto, dal momento che è stata pari al 40,97% la percentuale relativa al rapporto spese promozionali/entrate correnti (l'anno precedente era pari al 40,95%). Per questo maggiori ragguagli da indicatori consuntivo 2013
OP 63 Miglioramento dell'efficienza e dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	1. Numero registrazioni pratiche in prima nota	0,28	1000	1011	-	100%	
	2. Tempo medio pagamento fatture complete di DURC	0,27	30 GG.	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	3. Riunioni interne aggiornamento attività	0,11	4	4	-	100%	
	4. Rispetto tempistica predisposizione newsletter	0,09	entro 3 gg. da spedizione	Vedi Report Eurosportello	-	100%	

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	PESO	TARGET	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	GRADO DI RAGGIUNGIM.	NOTE
	5. Predisposizione e aggiornamento applicazioni interne (badge, time sheet, budget condivisi)	0,17	1 aggiornamen- to mensile	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
	6. Livello di efficacia di realizzazione DPS	0,08	1 entro il 31.03.2013	Vedi Report Eurosportello	-	100%	
OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	1. Proventi da servizi sui ricavi generali	1	39%	41%	-	100%	

3.4 Obiettivi individuali

3.4.1 Valutazione della performance individuale

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

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

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

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

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

	OBIETTIVI RAGGIUNTI	OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	OBIETTIVI NON RAGGIUNTI
DIRIGENTI	27	0	0
PO / ALTA PROFESSIONALITÀ	28	0	0
UNITÀ ORGANIZZATIVE	78	0	0

3.4.2. Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti

Ai fini della valutazione della performance individuale, al personale dirigente è stata assegnata la responsabilità, singolarmente o congiuntamente, in ordine al conseguimento degli obiettivi operativi così come individuati nella Relazione previsionale e programmatica e Piano della performance 2013.

Le relazioni in allegato alla delibera di Giunta n.ro 71 del 14 aprile 2014 e il documento "Report piano performance Azienda Speciale 2013" mettono in evidenza il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale stabiliti per il 2013.

Dott.ssa Paola Morigi (Segretario Generale)

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISULTATO
A1 Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese	OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	OP11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	Obiettivo raggiunto
		OP12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	Obiettivo raggiunto
		OP13 Valorizzazione dell'informazione economica (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
	OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
A2 Sviluppo della competitività dell'ente	OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	OP41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	Obiettivo raggiunto

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RISULTATO
	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP42 Adozione di un sistema informativo integrato finalizzato al monitoraggio della performance (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
		OP 51 Sistema qualità (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
		OP 52 Certificazione EMAS (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto
		OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate (Congiunto con dott.ssa Venturelli)	Obiettivo raggiunto

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

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET
A1 Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese	OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	OP13 Valorizzazione dell'informazione economica (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
	OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	OP31 E government e semplificazione amministrativa	Obiettivo raggiunto
		OP32 Informatizzazione e tele-matizzazione front-office e back-office	Obiettivo raggiunto
		OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
		OP34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	Obiettivo raggiunto
A2 Sviluppo della competitività dell'ente	OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	OP42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 51 Sistema qualità (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
		OP 52 Certificazione EMAS (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto
		OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate (Congiunto con dott.ssa Morigi)	Obiettivo raggiunto

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

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET
A1 Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese	OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	OP21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	Obiettivo raggiunto
		OP22 Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione	Obiettivo raggiunto

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TARGET
A2 Sviluppo della competitività dell'ente		OP23 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità	Obiettivo raggiunto
		OP24 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network	Obiettivo raggiunto
	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	Obiettivo raggiunto
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 63 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	Obiettivo raggiunto
		OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale Eurosportello	Obiettivo raggiunto

3.4.3 I risultati del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

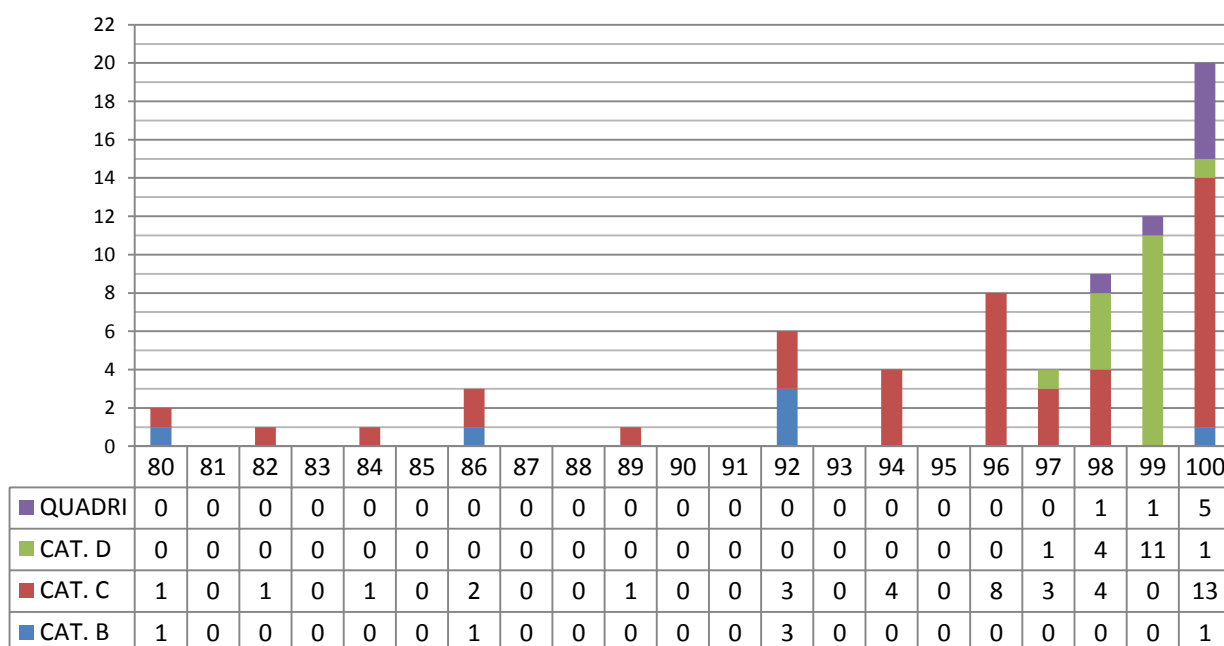
Il sistema di valutazione attualmente in vigore si compone dei due macro elementi, riferiti alla valutazione sul conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati ed alla valutazione delle competenze, che concorrono entrambi in egual misura a determinare il valore di performance individuale,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

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

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

La valutazione della performance individuale 2013 del personale dirigente, come rilevato nella delibera di Giunta del 14 aprile 2014, dei titolari di posizione organizzativa ed alta professionalità e del personale di categoria effettuata dai dirigenti, ha permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio:

Valutazione performance individuale - Frequenze dei punteggi attribuiti (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 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC01	Margine di struttura finanziaria a breve termine	289,81%	248,90%	238,03%	Voce di Stato patrimoniale: B = "Attivo circolante" (Attivo)- passivo a breve	Voce di Stato patrimoniale: D = entro 12 mesi "Debiti di funzionamento" (Passivo) E = "Fondi rischi e oneri" (Passivo)+ F="Ratei e risconti passivi"
EC02	Cash Flow	0,07%	2,53%	-15,18%	Calcolo cash flow	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC03	Equilibrio economico della gestione corrente	113,13%	110,27%	110,00%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC04	Incidenza dei costi strutturali	73,90%	70,74%	78,00%	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti" - B.8 = Interventi economici	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC05	Margine di struttura	70,56%	71,48%	114,00%	Voce di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)	Voce di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)
EC06	Solidità Finanziaria	72,11%	70,86%	58,00%	Voce di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)	Voce di Stato patrimoniale: "Totale generale"

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.

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC07	Capacità di generare Proventi	6,55%	4,76%	10,00%	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti" - (A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) + A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti))	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti"
EC08	Efficienza Operativa	€ 88,47	78,25	€ 77,71	OnCorr_Fissi-FIC + OnCorr_Fissi-FID	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)
EC09	Efficienza di Struttura	32,09%	26,39%	25,00%	OnCorr_FIA + OnCorr_FIB	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"
EC10	Economicità dei Servizi	8,86%	6,74%	14,00%	Voce di Conto Economico: A = "Proventi correnti" - (A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) + A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti))	Oneri operativi: Voci di Conto Economico: B.6 = "Personale" (Oneri correnti) + B.7= "Funzionamento" (Oneri correnti) + B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)
EC11	Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici	86,00%	81,00%	81,00%	Diritti di segreteria: Voce di Conto Economico: A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)	Voci di Conto Economico relative alla F.I. C: B.6 = "Personale" (Oneri correnti) + B.7= "Funzionamento" (Oneri correnti) + B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)

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 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC12	Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	86,80%	89,00%	91,00%	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)	75,45%	78,00%	75,00%	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)	18,00%	17,00%	15,00%	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)	5,21%	3,00%	8,00%	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)	1,23%	2,00%	3,00%	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)	-0,11%	0,00%	-0,01%	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 personale e funzionamento tendente alla diminuzione, nonostante gli aumenti delle tariffe e delle imposizioni di legge.

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC14	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	98,48%	100,00%	99,00%	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)	25,11%	25,00%	25,98%	Voce di Conto economico: quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"
	Scomposizione degli Oneri correnti (Funzionamento)	21,32%	22,91%	23,00%	Voce di Conto economico: quote di B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"
EC15 .4	Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici)	34,68%	35,85%	33,82%	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"
EC15 .5	Scomposizione degli Oneri correnti (Ammortamenti e Svalutazioni)	18,89%	16,00%	22,00%	Voce di Conto economico: B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)	Voce di Conto Economico: B = "Oneri correnti"

Equilibrio di gestione

Ulteriori indicatori rilevano, a conferma del buon andamento delle attività, l'equilibrio della gestione, gli interventi economici per impresa attiva superiori alla media regionale, ed un costo medio di funzionamento per dipendente inferiore alla media.

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
EC16	Equilibrio economico della Gestione complessiva	0	0,01	-0,02	Voce di Conto economico: "Avanzo" o "Disavanzo"	Proventi totali: Voci di Conto economico: A = "Proventi correnti" + C.10 = "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria) + D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)
EC19	Interventi economici per impresa attiva	€ 114,58	€ 114,94	€ 97,13	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.)
EC20	Costo medio di funzionamento per dipendente	€ 35.652,86	€ 44.736,20	€ 55.107,80	Voce di Conto economico: B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)	N° risorse* (FTE) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»
EC21	Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	27,38%	-30,00%	39,00%	(Crediti da Diritto Annuale anno n) - (Crediti da Diritto Annuale anno n-1)	Voce di Conto economico: B.e.1 = "Crediti da diritto annuale" (Attivo circolante - Crediti di funzionamento) anno n-1
EC25	Costi per promozione per impresa attiva	€ 114,11	€ 130,15	€ 132,46	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 2012, non si rilevano situazioni critiche.

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
A1.1_01	Grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio	100,41%	96,61%	64,14%	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	13,89	15	11,18	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)
A2.3_03	Grado di digitalizzazione della gestione documentale della Camera	0,30	0,09	0,16	N° documenti protocollati tramite PEC nell'anno "n" (rif. Processo A2.3-GESTIONE DOCUMENTAZIONE - Ind. A2.3_03)	N° totale documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" (rif. Processo A2.3-GESTIONE DOCUMENTAZIONE - Ind. A2.3_02 A2.3_03)
A3.1_02	Livello di qualificazione della banca dati Crm	1,14	1,12	0,62	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.)

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
B1.1_04	Grado di informatizzazione della gestione economica del personale	3	3	2,5	Attribuire per ciascuno dei seguenti ambiti un punteggio pari a 1 se gestito in modalità informatizzata nell'anno «n» Badge elettronico Cartellino elettronico Gestione elettronica giustificativi missione Cedolino elettronico (punteggio min=0 max=4) (ri)	1
B3.1_02	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	77,01%	78,59%	78,68%	Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_02)	Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_02)
B3.1_04	Grado riscossione del pagamento del diritto annuale dell'anno precedente	81,09%	83,17%	81,78%	Importo totale riscossioni spontanee del diritto annuale anno "n-1" senza sollecito anche dopo ravvedimento operoso (F24+altre forme anno di cassa "n-1" + anno di cassa "n") (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_04)	Importo totale dovuto diritto annuale anno "n-1" (rif. Processo B3.1-GESTIONE DIRITTO ANNUALE - Ind. B3.1_04)
B3.2_02	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	69,69%	73,66%	84,46%	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 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
C1.1_05	Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese	17,14%	25,37%	37,16%	N° protocolli del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno "n" (rif. Processo C1.1-TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) - Ind. C1.1_05)	N° totale protocolli Registro Imprese pervenuti nell'anno "n" (con riferimento solo a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 dell'anno «n») (rif. Processo C1.1-TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) -
C1.1_07	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	10,00	7,60	6,81	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
C1.1_14	Diffusione del sistema di rilascio on-line di documenti Registro Imprese rispetto alle richieste di sportello	0,94	0,91	0,50	N° totale atti/documenti Registro Imprese rilasciati on-line - Telemaco Pay nell'anno "n" (rif. Processo C1.1-TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) - Ind. C1.1_14)	N° totale atti/documenti Registro Imprese (*) elaborati/rilasciati nell'anno "n" (Totale a sportello + on line) (rif. Processo C1.1-TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) - Ind. C1.1_14)
C1.4_01	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,09	0,08	0,07	N° totale contratti Telemaco Pay attivati nel tempo al 31.12 dell'anno «n» (dato stock) (rif. Processo C1.4-SERVIZI DIGITALI - Ind. C1.4_01)	N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
C2.1_01	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	1,01	1,01	1,01	N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 25 giorni (secondo quanto previsto dall'art. 2 co.3 L. 235/2000) nell'anno "n" (rif. Processo C2.1-PROTESTI - Ind. C2.1_01)	N° istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" (rif. Processo C2.1-PROTESTI - Ind. C2.1_01)
C2.2_01	Grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti	0,42	0,42	0,37	N° domande brevetti, modelli, marchi e seguiti* pervenute da utenti, imprenditori e mandatarî con modalità telematica nell'anno "n" *riserve, trascrizioni, annotazioni e varie (rif. Processo C2.2-BREVETTI E MARCHI - Ind. C2.2_01)	N° totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti* pervenute da utenti, imprenditori e mandatarî nell'anno "n", al netto di quelli non ricevibili telematicamente** *riserve, trascrizioni, annotazioni e varie ** seguiti di tipo "T" e registrazioni di
C2.4_1	Tasso di evasione dei verbali di accertamento	0,74	0,01	0,40	N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n" (rif. Processo C2.4-SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81 - Ind. C2.4_1)	N° di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (*) nell'anno "n" + Verbali «pendenti» al 01/01 dello stesso anno *Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della Camera d
C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	0,12	0,14	0,10	N° delle visite metrologiche (verifica prima, periodica, collaudo, rilegalizzazione e ispettive) effettuate dalla Camera di commercio (*) nell'anno "n" *Vanno conteggiati gli utenti presso cui si effettuano le visite e non gli strumenti e non vanno cons	N° utenti metrici al 31.12 anno "n" (rif. Processo C2.5-ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE - Ind. C2.5_01)
C2.5_02	Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3" "n-1")	1,22	1,10	0,96	N° delle visite ispettive* effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" (*) visite ispettive senza preavviso su iniziativa della Camera o su segnalazione degli organi di polizia giudiziaria (rif. Processo C2.5-ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEG	N° medio di visite ispettive* effettuate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3" "n-1") (*) visite ispettive senza preavviso su iniziativa della Camera o su segnalazione degli organi di polizia giudiziaria (rif. Processo C2.5-ATTIVITA' IN MATERIA
C2.6_01	Sviluppo temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3" "n-1")	0,61	1,34	0,97	N° procedure di arbitrato e conciliazione, mediazione avviate dalla Camera di commercio nell'anno "n" (rif. Processo C2.6-FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA - Ind. C2.6_01)	N° medio di procedure di arbitrato, conciliazioni, mediazioni avviate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3" "n-1") (rif. Processo C2.6-FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA - Ind. C2.6_01)
C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	1,47	3,98	2,38	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
D1.1_02	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3" "n-1")	1,32	0,82	0,91	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" (rif. Processo D1.1-MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO - Ind. D1.1_01 D1.1_02)	N° medio di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nel triennio ("n-3" "n-1") (rif. Processo D1.1-MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO - Ind. D1.1_02)
D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	1,30	1,00	1,00	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	0,18	0,23	0,14	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)

COD	INDICE	VALORE 2013	VALORE 2012	VALORE MEDIO CLUSTER	NUMERATORE	DENOMINATORE
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)	6,21	8,08	6,87	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
D1.3_08	Volume di accessi ai punti/sportelli nuova impresa con riferimento al bacino di riferimento	3,06	3,69	3,69	N° di utenti che hanno fatto accesso nell'anno "n" ai punti/sportelli nuova impresa (rif. Processo D1.3-PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE - Ind. D1.3_08)	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. Grande 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.
- 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.
- Il monitoraggio periodico di alcune tipologie di spesa, effettuato dai servizi di supporto, è un ulteriore strumento impiegato per controllare e condurre al conseguimento 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 2012 e 2013, analizzando i conti e le tipologie di spesa.

Oneri di funzionamento - Piani di razionalizzazione, riorganizzazione e risparmio

	CONSUNTIVO 2012	CONSUNTIVO 2013	DIFFERENZA 2012-2013	OBIETTIVO DI RISPARMIO 2013	NOTE
325 - FUNZIONAMENTO					
3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI					
325000 - Oneri telefonici	18.419,46	23.468,22	-5.048,76	2.000,00	Maggiori oneri per aumento Imposte di legge e traffico necessario allo svolgimento delle attività
325002 - Spese consumo acqua ed energia elettrica	64.257,46	56.368,07	7.889,39	1.000,00	

	CONSUNTIVO 2012	CONSUNTIVO 2013	DIFFERENZA 2012-2013	OBIETTIVO DI RISPARMIO 2013	NOTE
325006 - Oneri riscaldamento e condizionamento	45.154,59	41.026,15	4.128,44	2.000,00	
325010 - Oneri pulizie locali					
325013 - Oneri per Servizi di Vigilanza					
325020 - Oneri per Manutenzione Ordinaria	67.652,40	63.711,50	3.940,90	2.000,00	
325023 - Oneri per manutenzione ordinaria immobili	44.679,80	23.120,67	21.559,13	5.000,00	
325025 - Oneri gestione MUD					
325030 - Oneri per assicurazioni					
325040 - Oneri consulenti ed esperti					
325043 - Oneri legali	0,00	4.641,76	-4.641,76	1.000,00	Spese obbligatorie per difese in giudizio
325050 - Spese automazione servizi	423.844,39	368.030,87	5.000,00	5.000,00	Att.ne risparmio oltre 5.000,00 fuori dal piano
325051 - Oneri di rappresentanza					
325052 - Oneri per gestione funzioni camerali gestite da terzi)					
325053 - Oneri postali e di recapito	56.571,69	58.818,37	-2.246,68	3.000,00	Maggiori spese per movimentazione non possibile per via telematica
325056 - Oneri per la riscossione di entrate					
325059 - Oneri per mezzi di trasporto					
325060 - Oneri per Stampa Pubblicazioni	15.599,50	10.400,60	5.198,90	5.200,00	
325066 - Oneri per facchinaggio	1.824,68	1.599,22	225,46	200,00	
325067 - Compenso lavoro interinale					
325068 - Oneri vari di funzionamento					
325071 - Costi gestione sale riunioni					
325075 - Spese di pubblicità su quotidiani e periodici attività istituzionale	603,79	363,00	240,79	100,00	
325076 - Spese pubblicità su emittenti radio e TV attività istituzionale					
325077 - Altre spese pubblicità attività istituzionale					
325078 - Spese per la formazione del personale					
325079 - Buoni pasto					
325080 - Rimborso spese per missioni	6.841,29	5.566,34	1.274,95	500,00	
325081 - Altre spese per servizi	182.039,19	172.465,55	9.573,64	6.000,00	
3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
327000 - Oneri per acquisto libri e quotidiani	183,10	174,00	9,10	50,00	
327003 - Abbonamento riviste e quotidiani	6.075,87	9.477,70	-3.401,83	500,00	Maggiori spese per assicurare l'aggiornamento normativo
327006 - Oneri per acquisto cancelleria	8.325,61	4.859,16	3.466,45	2.000,00	
327007 - Costo acquisto carnet TIR/ATA					
327009 - Materiale di consumo	2.533,74	978,89	1.554,85	500,00	
327012 - Oneri per modulistica	5.098,00	478,24	4.619,76	500,00	
327017 - Imposte e tasse					
327018 - Ires anno in corso					
327022 - Irap					
327024 - Ici anno in corso					
327042 - Perdite su crediti					
327043 - Omaggi da pubblicazioni					
327049 - Versamento da contenimenti legge finanziarie					
3290 - ORGANI ISTITUZIONALI	118.548,76	130.389,18	-11.840,42	4.000,00	Maggiori spese per il rinnovo degli organi che ha determinato alcune riunioni aggiuntive con maggiori costi

	CONSUNTIVO 2012	CONSUNTIVO 2013	DIFFERENZA 2012-2013	OBIETTIVO DI RISPARMIO 2013	NOTE
					inevitabili
TOTALE ECONOMIE PREVISTE PER ANNO	1.068.253,32	975.937,49	41.502,31	40.550,00	

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, nonostante gli aumenti generalizzati di tariffe e dell'IVA che è passata dal 21% al 22% con decorrenza dal 1 ottobre 2013.

L'obiettivo di risparmio che era stato posto per il 2013 è stato ottenuto in alcuni casi anche oltre il target definito.

Nelle poche voci in cui vi sono stati aumenti rispetto al 2012, peraltro contenuti, era stato molto basso il costo 2012 e la diminuzione ulteriore avrebbe comportato una non adeguata continuità ed operatività degli uffici e dei servizi, oppure si è trattato di spese obbligatorie, inevitabili legate a spese legali per difesa in giudizio e spese dovute a riunioni derivanti dal rinnovo degli organi camerali.

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 all'anno 2012.

4.3.1 Azioni attuate per conseguire ulteriori economie rispetto alle previsioni dei DL 112/2008 e DL 78/2010

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

Organi collegiali e commissioni

è stato previsto di concentrare gli argomenti oggetto di decisione da parte degli organi collegiali per poter diminuire il numero delle riunioni da effettuare, durante l'anno 2013 c'è stato, però, il rinnovo degli organi camerali che ha inevitabilmente comportato un maggior numero di riunioni degli stessi;

Pubblicità

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

Missioni

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

Formazione

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

Oneri di manutenzione

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

4.3.2 Azioni attuate per conseguire economie sulle spese di funzionamento

Telefonia fissa

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

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

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

Telefonia mobile

Adesione alla convenzione Consip "Telefonia mobile 5", in seguito ad analisi delle condizioni sia economiche che contrattuali più vantaggiose per l'ente in confronto a quanto offerto sia dalla convenzione Intercent-er "Telefonia mobile 2", con riguardo in particolare ai costi della trasmissione dati e di noleggio degli apparati. L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente e di quanto previsto con l'applicazione di penali.

Spese per riscaldamento acqua energia elettrica

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

Oneri di manutenzione

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

Oneri legali

In tale ambito i risparmi si ottengono in quanto, nel caso vi siano incarichi per difese in giudizio, l'ufficio legale regionale, è tenuto ad applicare ordinariamente tariffe contenute. Nel corso del 2013 è stato necessario prevedere spese per affidamento di incarichi per difesa in giudizio.

Spese automazione dei servizi

Sono state razionalizzate le spese per i canoni relativi ai servizi informatici, tenendo monitorate le spese e confrontandosi frequentemente con i referenti informatici al fine di eliminare eventuali anomalie e migliorare le prestazioni.

Oneri di facchinaggio

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.

Altre spese per servizi

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

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

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

Gli acquisti vengono gestiti nell'ottica di ottenere riduzioni di prezzo; vengono privilegiati gli abbonamenti alle versioni digitali di giornali e riviste e sono stati eliminati alcuni abbonamenti, in quanto sono stati attivati servizi di newsletter sostitutivi. E' stato necessario, nel corso del 2013, prevedere alcuni abbonamenti telematici per assicurare un adeguato aggiornamento normativo, considerati anche la produzione legislativa ed i cambiamenti ormai molto frequenti.

Acquisti di cancelleria.

Gli acquisti vengono effettuati ricorrendo al MePA ed alle centrali di committenza Consip ed Intercent-er.

Il confronto viene effettuato anche attraverso proposte di fornitori locali, che spesso si rivelano più vantaggiose degli acquisti centralizzati in relazione ai quantitativi necessari, non di rado inferiori alla soglia minima prevista nel MePA Consip, consentendo quindi di raggiungere le economie di scala in questo ambito.

Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche ambientali FSC

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

Acquisto di modulistica varia con logo camerale

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

Acquisto di toner per stampanti

Nel corso del 2013, si è operato per l'acquisto dei diversi articoli tramite Mepa con ottimo rapporto qualità/prezzo unito ad un buon servizio offerto da parte del fornitore. Nell'eventualità che qualche stampante venga dismessa, la camera non ha materiale di consumo in giacenza, pertanto il toner viene conteggiato esattamente sulla reale necessità dell'Ente. Nell'eventualità, tuttavia che, si dovesse provvedere alla stampa di maggiori copie, gli uffici possono scaricare le proprie stampe sulle fotocopiatrici, sulle quali esiste un contratto aperto per un numero elevato di fotocopie, attivato tramite convenzioni Consip e per le quali il costo dei toner è comprensivo nel canone di noleggio.

Acquisti di beni e servizi vari

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

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.

5.1 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 2013, 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.

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 dalla 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'impresa¹.

Al 31 dicembre 2013, in provincia di Ravenna, le imprese femminili registrate alla Camera di commercio sono 8.592 e costituiscono il 20,9% del totale. Rispetto al 2012 si sono ridotte dell'1,0%, ma per effetto di una riduzione superiore delle imprese non femminili il loro peso è leggermente aumentato.

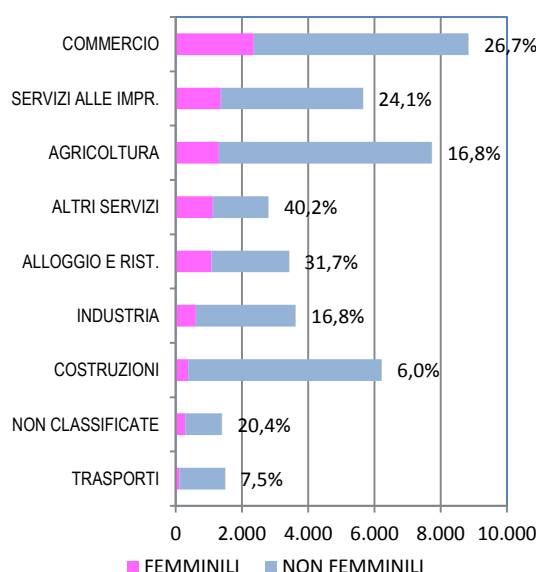
I settori a maggiore partecipazione femminile sono quello dei servizi alla persona (Altri servizi) e quello dell'alloggio e ristorazione. Quest'ultimo mostra una crescita rilevante sia in termini di numero di imprese femminili che di peso della componente femminile sul totale.

Nel complesso la presenza femminile tra le imprese della nostra provincia è inferiore a quella media nazionale pari al 23,6%. La differenza più ampia si registra per il settore agricolo, nel quale Ravenna mostra il 16,8% di imprese femminili rispetto al 29,0% dell'Italia.

¹ 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

Imprese femminili iscritte al Registro delle imprese

	RAVENNA				ITALIA
	Numero	Var. 2013/12	Peso 2013	Peso 2012	Peso 2013
Agricoltura	1.298	-8,7	16,8	17,4	29,0
Industria	606	-1,3	16,8	16,7	18,8
Costruzioni	371	-1,3	6,0	5,8	7,7
Commercio	2.358	-0,4	26,7	27,0	26,4
Trasporti	111	2,8	7,5	7,0	11,5
Alloggio e ristorazione	1.082	3,8	31,7	30,6	32,4
Servizi alle imprese	1.361	2,1	24,1	23,9	23,9
Altri servizi	1.122	0,5	40,2	40,3	42,2
Non classificate	283	-4,7	20,4	20,6	22,7
TOTALE	8.592	-1,0	20,9	20,7	23,6



Il mercato del lavoro

L'indagine sulle forze di lavoro ISTAT

	2013 (x 1000)	2013-12 (x 1000)	Var (%)
Occupati in complesso	170,3	-1,8	-1,0
- di cui femmine	78,0	0,8	1,0
Persone in cerca di lavoro	18,8	6,0	47,5
- di cui femmine	9,4	2,4	34,6
Forze di lavoro in complesso	189,1	4,2	2,3
- di cui femmine	87,4	3,2	3,8
Non forze di lavoro 15-64 anni	64,3	-3,5	-5,2
- di cui femmine	38,1	-2,9	-7,0
Popolazione di 15 anni e oltre	341,5	0,7	0,2
- di cui femmine	176,9	0,4	0,2

	Maschi	Femmine	Totale
RAVENNA			
Tasso di attività 15-64 anni	78,9	69,3	74,1
Tasso di occupazione 15-64 anni	71,5	61,7	66,6
Tasso di disoccupazione	9,2	10,8	9,9
ITALIA			
Tasso di attività 15-64 anni	73,4	53,6	63,5
Tasso di occupazione 15-64 anni	64,8	46,5	55,6
Tasso di disoccupazione	11,5	13,1	12,2

Nel 2013 la popolazione con più di 15 anni residente in provincia di Ravenna è risultata mediamente pari a 341,5 mila unità, di cui 176,5 mila donne vale a dire il 51,8%. Nel complesso la popolazione residente in età lavorativa è cresciuta in un anno di 700 unità (+0,2%) con un contributo di 400 unità (+0,2%) riconducibile alla componente femminile.

Rispetto al 2012 l'offerta di lavoro femminile (forze di lavoro) è risultata superiore di 3200 unità pari al 3,8%. Tale incremento, tipico dei periodi di crisi, si è tradotto in un aumento delle donne occupate di 800 unità (+1,0%) e di quelle in cerca di lavoro di 2400 unità (+34,6%).

A differenza della popolazione nel suo complesso, nella quale il numero di occupati ha subito una riduzione, la sola componente femminile ha visto un aumento della occupazione congiuntamente, tuttavia, ad un aumento ancora più rilevante delle forze di lavoro. Ne è conseguita un'ulteriore crescita del tasso di disoccupazione per le donne, portatosi al 10,8% contro il 9,2% di quello registrato per gli uomini.

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 46,5%, valore tra i più bassi nell'area UE.

A livello locale, tuttavia, tale condizione è più favorevole come evidenziano il tasso di occupazione del 61,7% e il tasso di attività del 69,3%, rilevati tra le donne della nostra provincia.

5.1.2 Il contesto interno

L'organizzazione e le politiche di genere

La scomposizione per genere, permette di osservare che 51 dei 71 dipendenti della Camera di commercio di Ravenna è rappresentato da lavoratrici. In termini relativi le donne costituiscono il 71,8% del totale dei dipendenti.

Di queste oltre il 39,2% risulta in possesso di titoli di studio universitari, a fronte del 35,2% dei lavoratori maschi, e il 33,3% occupa posizioni di lavoro di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (inquadramento uguale o superiore a D1) a fronte del 35,0% dei lavoratori maschi. Sotto quest'ultimo profilo è da segnalare che 6 posizioni su 7 di inquadramento D3 sono occupate da donne (l'85,7%) come pure lo sono entrambe le posizioni dirigenziali.

L'età media (in anni compiuti nel 2013), piuttosto elevata nel complesso (48,5 anni), è leggermente inferiore per le donne rispetto agli uomini, essendo, nell'ordine, 48,1 e 49,4 anni. Tutti i 4 dipendenti sotto i 40 anni, sono donne.

	FEMMINE		MASCHI		TOTALE		
	n.	quota	n.	quota	n.	quota	% femm.
ISTRUZIONE							
Licenza di scuola media inferiore o avviamento professionale	4	7,8%	3	15,0%	7	9,9%	57,1%
Diploma di scuola secondaria superiore	27	52,9%	12	60,0%	39	54,9%	69,2%
Diploma di laurea	20	39,2%	5	25,0%	25	35,2%	80,0%
ETÀ							
[20-29]	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
[30-39]	4	7,8%	0	0,0%	4	5,6%	100,0%
[40-49]	27	52,9%	11	55,0%	38	53,5%	71,1%
[50-59]	20	39,2%	8	40,0%	28	39,4%	71,4%
[60+]	0	0,0%	1	5,0%	1	1,4%	0,0%
Età media	48,1		49,4		48,5	-	
INQUADRAMENTO							
B1	2	3,9%	3	15,0%	5	7,0%	40,0%
B3	0	0,0%	1	5,0%	1	1,4%	0,0%
C	32	62,7%	9	45,0%	41	57,7%	78,0%
D1	9	17,6%	6	30,0%	15	21,1%	60,0%
D3	6	11,8%	1	5,0%	7	9,9%	85,7%
Dirigenza	2	3,9%		0,0%	2	2,8%	100,0%
TOTALE	51	100,0%	20	100,0%	71	100,0%	71,8%

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

L'Ente ha confermato l'attenzione alle politiche di perseguimento delle pari opportunità e più in generale del benessere organizzativo, coadiuvato in questo anche dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità

(CUG), e dall'azione di approfondimento formativo partecipato sul tema "Conciliazione dei tempi lavoro-famiglia nell'organizzazione aziendale" messo in atto sul territorio dalla Consigliera provinciale di parità.

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

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

Gli organi istituzionali

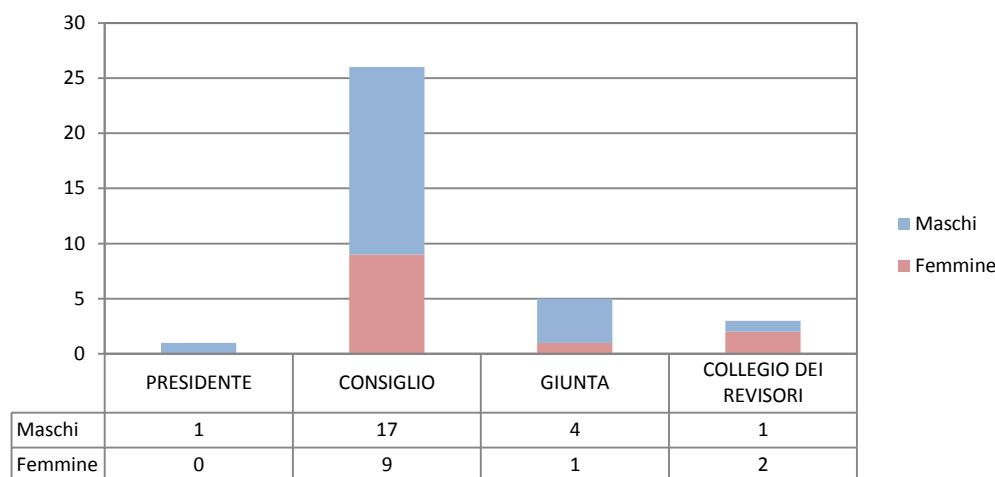
Per quanto concerne, il sistema camerale, la Riforma dell'ordinamento di cui al D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23, ha ridisegnato l'assetto istituzionale e definito competenze e modalità organizzative delle Camere di commercio e del sistema camerale nel suo insieme.

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



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.

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 del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 i cui risultati rappresentano validi strumenti 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 giugno 2013, 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, raccogliendo in tal senso l'invito espresso dal Comitato unico di garanzia CUG 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: 56 risposte (74,7% del personale);
- genere: 37 donne (70,8%) e 17 uomini (72,5%);
- tipologia di contratto: 52 dipendenti a tempo indeterminato (76,5%) e 3 a tempo determinato (42,9%);
- rapporti flessibili: 41 dipendenti a tempo pieno (75,9%) e 14 a tempo parziale (66,7%);
- età anagrafica: 3 (41-50), 10 (51-60), 8 (31-40), 3 (18-30);
- anzianità di servizio: 19 (anzianità 11-20), 19 (>20), 9 (5-10), 7 (<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

Quella del 2013 ha rappresentato la prima indagine effettuata attraverso il modello elaborato dalla Civit, (altre esperienze in anni precedenti con Cantieri ForumPa), pertanto le precedenti esperienze non sono confrontabili con l'attuale, il cui risultato rappresenta, pertanto, il dato di avvio per un'azione di monitoraggio costante dello stato di benessere organizzativo ed individuazione di possibili azioni positive o correttive, utili al mantenimento di un favorevole clima lavorativo.

Le principali criticità sono state riscontrate:

- nella sezione che ha indagato il **benessere organizzativo** relativamente ai temi riferiti:
 - all'*equità*, in quanto non si ritiene equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in base al lavoro svolto e non si ritiene equilibrato il rapporto tra l'impegno e la retribuzione;
 - alla *carriera e sviluppo professionale* in quanto non si ritiene che la possibilità di fare carriera sia legata al merito e non risulta chiaro il percorso di sviluppo professionale;
 - all'*immagine dell'amministrazione* in quanto non viene evidenziato quanto l'Ente sia considerato importante dall'utenza e dalla collettività.
- nella sezione che ha indagato il **grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance** relativamente al tema riferito:

- al funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, in quanto non si rileva una stretta correlazione tra premialità e capacità/impegno personale mentre la valutazione non sembra rappresentare un supporto sostanziale per migliorare la propria performance.

Inoltre, nella sezione che ha indagato la **conciliazione tra tempi di vita ed i tempi di lavoro** sono emerse alcune difficoltà nella conciliazione dei tempi di cura quotidiana dei figli minori di 13 anni e dei familiari non autosufficienti, con i tempi del proprio lavoro. Tra i fattori suggeriti che potrebbero migliorare il rapporto tra tempi di vita e di lavoro sono stati individuati i seguenti:

- tra i fattori personali: maggiore disponibilità finanziaria delle famiglie;
- tra i fattori legati al lavoro: orari più flessibili in entrata e in uscita;
- tra i servizi della città: servizi (es. negozi, uffici, banche) più flessibili negli orari e coordinati con i tempi di lavoro.

La restituzione dei dati dell'indagine ai dipendenti è avvenuta prima tramite pubblicazione dei relativi report sulla rete intranet e poi, brevemente commentati, nel corso di una riunione tra dirigenza e personale tutto.

5.3 Il Comitato per l'imprenditoria femminile

Il ruolo del Comitato per l'imprenditoria femminile costituito presso la Camera di commercio 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 di genere rivolte al conseguimento di pari opportunità, ponendosi come obiettivo lo sviluppo e la valorizzazione della componente femminile imprenditoriale.

Nel 2013 il Comitato di Ravenna, ha terminato il proprio mandato triennale ed è stato quindi avviato l'iter degli adempimenti necessari per il rinnovo.

Nel corso degli anni il Comitato si è impegnato in numerosi progetti ed iniziative, anche in collaborazione con gli enti istituzionali con i quali ha avviato un intenso scambio di relazioni, finalizzati all'analisi e all'informazione per le imprenditrici/aspiranti imprenditrici, all'attività di formazione specifica, allo scambio di esperienze e *best practices*, alla promozione della cultura di impresa femminile, alla 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.

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, il 20 febbraio 2013, è stato sottoscritto nuovamente il protocollo d'intesa, con durata triennale, fra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico, a cui si è aggiunto anche il Dipartimento per le Pari Opportunità; la stesura aggiornata del protocollo raccoglie, inoltre, le 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 la "mission" dei Comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile (Cif) presenti presso tutte le Camere di Commercio; tale rinnovazione ha l'obiettivo, dunque, di rafforzare l'impegno preso nel 1999, e riaggiornato nel 2003, grazie al quale, nel corso degli anni, è stata costituita la rete dei 100 Comitati del sistema camerale, con circa un migliaio di donne presenti ed una intensa attività di diffusione, sostegno e promozione del fare impresa da parte dell'universo femminile: una esperienza unica in Europa e sulla quale Unioncamere intende continuare ad investire e valorizzare opportunamente. A seguito del rinnovo del protocollo, è stato istituito c/o il MISE il Tavolo dell'imprenditoria femminile, a cui partecipano tutte le Associazioni nazionali.

Le numerose attività che hanno visto il coinvolgimento del Comitato di Ravenna sono state presentate alla Giunta con delibera 143 del 28.10.2013 pubblicata nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web istituzionale dell'Ente a cui si rimanda.

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 2013, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve concludere entro il 30 giugno 2013.

6.1.1 Fasi e tempi

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

- sono state effettuate le rendicontazioni sugli obiettivi degli uffici, e degli incaricati di responsabilità di area di posizione organizzativa e alta professionalità nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le valutazioni delle competenze e comportamenti del personale dipendente nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le rendicontazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali ed è stata effettuata la valutazione delle competenze manageriali e professionali del personale dirigente da parte della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione nel corso dei mesi di marzo e aprile;
- sono state riesaminate le linee guida e delibere CIVIT del 2013 in relazione al sistema di valutazione e alla Relazione sulla performance;
- sono stati rendicontati gli obiettivi operativi verificandone gli indicatori ed i target definiti e successivamente è stato verificato il raggiungimento degli obiettivi strategici con relativi indicatori nel corso del mese di aprile;
- si è proceduto con le operazioni di chiusura del bilancio dell'esercizio nel corso del mese di marzo metà aprile, al fine di poter approvare il bilancio entro il 30 aprile, come indicato dal D.P.R. n. 254/2005;
- sono stati elaborati gli indicatori economico patrimoniali, di struttura e di processo finalizzati a d accertare la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro, nella gestione delle risorse e nell'azione amministrativa in generale, nel periodo fine marzo inizio aprile;
- sono stati elaborati dati statistici ed economici in relazione allo scenario economico generale ed al territorio locale da metà febbraio a fine marzo;
- è stata redatta la Relazione composta da tutte le parti richiamate nel corso del mese di aprile al fine dell'approvazione da parte del Consiglio camerale entro il 6 maggio 2014.

6.1.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

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

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

6.2 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 camerale all'interno di documenti previsti dal D.P.R. 254/2005, con particolare riferimento alla Relazione previsionale e programmatica, alla Relazione sui risultati quale allegato al bilancio d'esercizio, al sistema di valutazione del personale e al processo di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi.

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

ALLEGATI

- ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITA' E AL BILANCIO DI GENERE
- ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI
- ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI
- ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI

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

Nella Relazione previsionale e programmatica - Piano della performance 2013, 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 della presente Relazione.

Le numerose attività che hanno visto il coinvolgimento della Camera di commercio attraverso il Comitato di Ravenna sono state presentate alla Giunta con delibera 143 del 28.10.2013, pubblicata nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web istituzionale dell'Ente a cui si rimanda.

ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI

Area strategica 1 – Sviluppo della competitività del territorio e 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 FINANZIARIE		GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
							Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate	
OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 11	0,33	100%	100%		Area C	Area C	3.356.912	3.436.077	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 12	0,33	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 13	0,33	100%	100%						100%
OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 21	0,25	100%	100%		S.I.D.I. Eurospertello	S.I.D.I. Eurospertello	720.386	689.810	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 22	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 23	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 24	0,25	100%	100%						100%
OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 31	0,25	100%	100%		Area B	Area B	90.000	58.477	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 32	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 33	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 34	0,25	100%	100%						100%

Area strategica 2 – Sviluppo della competitività dell'ente

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 FINANZIARIE		GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
							Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate	
OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 41	0,5	100%	100%	-	Area A Area B Area C	Area A Area B Area C	0	0	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 42	0,5	100%	100%	-					100%

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 FINANZIARIE		GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
							Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate	
OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 51	0,33	100%	100%		Area A Area B Area C	Area A Area B Area C	0	0	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 52	0,33	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 53	0,33	100%	100%						100%
OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	0,33	Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 61	0,25	100%	100%		Area A Area B Area C e S.I.D.I. Eurosporello	Area A Area B Area C e S.I.D.I. Eurosporello	0	0	100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 62	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 63	0,25	100%	100%						100%
		Grado di raggiungimento obiettivo operativo OP 64	0,25	100%	100%						100%

ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo strategico 1 – Promozione e conoscenza dell'economia del territorio

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIM. (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziare	Impiegate			
OP 11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	1 Numero di iniziative volte a favorire l'occupazione e l'autoimprenditorialità, anche in un'ottica di genere.	0,5	2	Si	0	Uff. Sport. Nuove imprese e incentivi	Uff. Sport. Nuove imprese e incentivi	382.852	589.626	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100
	2 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagini di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	0,5	80%	82%	0							100
OP 12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	1. Presentazione alla Giunta di una ricognizione delle partecipazioni societarie e associative dell'ente camerale volte allo sviluppo economico del territorio finalizzata ad individuare quelle da confermare ed eventuali dismissioni	0,5	SI	SI	0	Uff. Partecipazioni	Uff. Partecipazioni	277.119	267.958	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100
	2. Presentazione alla Giunta di un'analisi sull'impiego dei fondi camerali destinati alla promozione economica ed in particolare alle iniziative di valorizzazione del territorio proposte dalle categorie economiche, individuando punti critici ed eventuali correttivi da apportare al sistema di gestione dei fondi	0,5	SI	SI	0	Uff. Promozion e e comunicazi one	Uff. Promozion e e comunicazi one	400.000	399.562	Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100
OP 13 Valorizzazione dell'informazione economica	1. Numero convegni di carattere socio-economico	1	1	1		Uff. Studi e bib. e Uff. Stat. e sport. inform. economica	Uff. Studi e bib. e Uff. Stat. e sport. inform. economica	10.000	5.784	Area A Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M. Cristina Venturelli	100

Obiettivo strategico 2 – Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziarie	Impiegate			
OP 21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	1 Numero di imprese partecipanti a progetti della filiera nautica (rafforzamento Nautica in Cina, progetti in accordo di programma)	0,20	12	19	0S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	312.269	312.269	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100
	2 Numero di imprese partecipanti a progetti della filiera agroalimentare (Deliziando, Tavolo Enogastronomia, Sector Group)	0,36	15	20	0							100
	3 Numero di imprese partecipanti a Progetti Paese (India, Vietnam, America Latina, Mediterraneo, Russia)	0,32	5	20	0							100
	4 Livello di soddisfazione delle aziende partecipanti ai Progetti	0,12	70%		0							100
OP 22 Sviluppo servizi per l'internazionalizzazione	1 Numero di partecipanti a seminari, corsi a pagamento	0,22	265	325	0	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	66.100	66.100	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100
	2 Numero di imprese partecipanti a progetto Temporary Export Manager	0,16	da 3 a 5	4	0							100
	3 Livello di soddisfazione aziende partecipanti a indicatore 5 e 6	0,03	70%		0							100
	4 Numero di servizi erogati a favore delle imprese (aziende partecipanti a incontri con Desk e Servizio s.a.s.)	0,13	120	131	0							100
	5 Numero di quesiti risolti a favore delle imprese (inclusi i quesiti dell'IHD)	0,34	200	244	0							100
	6 Livello di soddisfazione dei fruitori di servizi erogati di cui all'indicatore n.8	0,11	70%		0							100
OP 23 Sviluppo di servizi per l'innovazione	1 Numero di quesiti in materia di proprietà industriale e innovazione	0,66	95		0	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	20.000	20.000	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100
	2 Numero di accessi alla consultazione delle norme Uni	0,21	11		0							100
	3 Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati di cui agli indicatori 11 e 12	0,13	70%		0							100

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate			
OP. 24 Partecipazione alle politiche e reti europee (EEN)	1 Numero partecipanti a eventi locali o regionali	0,25	200	313	0	S.I.D.I. Eurosportello	S.I.D.I. Eurosportello	153.730	153.730	S.I.D.I. Eurosportello	Direttore S.I.D.I. Eurosportello	100
	2 Livello di soddisfazione imprese partecipanti a eventi locali o regionali	0,07	70%		0							100
	3 Numero di proposte di partnership prodotte	0,12	17	17	0							100
	4 Numero di partnership agreement	0,16	4	5	0							100
	5 Numero di imprese partecipanti a brokerage event e company mission	0,13	90	108	0							100
	6 Evento di brokerage organizzato in occasione di OMC	0,15	1 evento organizzato	1	0							100
	7 Servizio di informazione/assistenza su incentivi e finanziamenti europei	0,12	12 newsletter prodotte	11	0							100

Obiettivo strategico 3 – Semplificazione amministrativa e regolazione e tutela del mercato

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate			
OP 31 E government e semplificazione amministrativa	1. Numero di incontri del Gruppo di Qualità in sede di Unioncamere Nazionale	0,25	2	5	0	Dirigente Area B	Dirigente Area B	0	0	Dirigente Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
	2. Numero di azioni di miglioramento dei dati del Registro delle Imprese approvate dal Gruppo	0,25	1	>=2	0	Servizio registro imprese	Servizio registro imprese	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
	3. Percentuale di nuove imprese individuali dotate di Pec	0,25	90%	100%	0	Servizio registro imprese	Servizio registro imprese	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
	4. Percentuale di imprese cancellate d'ufficio sul totale delle imprese aventi i requisiti	0,25	10%	13,68%	0	Servizio registro imprese	Servizio registro imprese	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Imperate	Stanziate	Imperate			
OP 32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	1. Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di customer satisfaction (maggiore o uguale a soddisfacente)	1	60%	77,45% RI back office 72,06% RI call center	0	Servizio registro imprese	Servizio registro imprese	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa	1. Mantenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione (SI/NO)	0,5	SI	SI	0	Uff. Mediazione e arbitrato.	Uff. Mediazione e arbitrato	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
	2. Numero di imprese oggetto d'ispezione	0,5	15	307	0	Uff. Metrico	Uff. Metrico	0	0	Area B	Dr.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	1. Numero di azioni di sviluppo, semplificazione e coordinamento con il SUAP	1	1	1	0	Servizio registro imprese	Servizio registro imprese	0	0	Area B	Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100

Obiettivo strategico 4 – Dematerializzazione e progetti innovativi

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Imperate	Stanziate	Imperate			
OP 41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	1. Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi	1	>=2	4	0	Tutti gli uffici	Tutti gli uffici	0	0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi	100
OP 42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance	1. Adozione di un sistema informativo per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	1	SI	SI	0	Uff. Studi e biblioteca e	Uff. Studi e biblioteca	0	0	Area A	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100

Obiettivo strategico 5 – Miglioramento della qualità dei servizi

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate			
OP 51 Sistema qualità	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva con esito positivo (SI/NO)	1	SI	SI	0	Uff. Registro imprese Uff. Metrico Uff. Regol. del merc. Uff. servizi innov.-Uff. Provved.	Uff. Registro imprese Uff. Metrico Uff. Regol. del merc. Uff. servizi innov.-Uff. Provved.	0	0	Area A Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 52 Certificazione EMAS	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	1	SI	SI	0	Uff. Ambiente Uff. Provvedit	Uff. Ambiente Uff. Provvedit	0	0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	1. Progetto Green Economy/attività sviluppo sostenibile	0,44	1 progetto avviato	SI	0	S.I.D.I. Eurospello	S.I.D.I. Eurospello	39.186	37.711	S.I.D.I. Eurospello	Direttore S.I.D.I. Eurospello	100
	2. Implementazione database imprese, settore ambiente	0,56	15%	15%	0							100

Obiettivo strategico 6 – Incremento dell'efficienza gestionale

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate			
OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità	1. Impostazione di modelli di riferimento per la gestione in forma associata. Numero modelli	1	2	4	0	Uff. Bil. e cont. di gest. Uff. Tratt. econ. Uff. Provved.	Uff. Bil. e cont. di gest. Uff. Tratt. econ. Uff. Provved.	0	0	Area A Area B	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate	1 Differenza tra Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2013 sul totale entrate 2013 e Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2012 sul totale entrate 2012.	1	>=0 (positiva)	40,97%	0	Uff. Bilancio e cont. di gest. Uff. ammin. cont e fisc.	Uff. Bilancio e cont. di gest. Uff. ammin. cont e fisc.	0	0	Area A Area B Area C	Dott.ssa Paola Morigi Dott.ssa M.Cristina Venturelli	100
OP 63 Miglioramento dell'efficienza e dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa	1. Numero registrazioni pratiche in prima nota	0,28	1000	1011	0	S.I.D.I. Eurospello	S.I.D.I. Eurospello	0	0	S.I.D.I. Eurospello	Direttore S.I.D.I. Eurospello	100
	2. Tempo medio pagamento fatture complete di DURC	0,27	30 GG.		0							100

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	PESO INDICATORI	TARGET ATTESO	VALORE CONSUNTIVO.	SCOSTAMENTO RISPETTO AL TARGET	RISORSE UMANE		RISORSE FINANZIARIE PROMOZIONALI		STRUTTURE RESPONSABILI	SOGGETTI RESPONSABILI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (TRA 0% E 100%)
						Previste	Impiegate	Stanziate	Impiegate			
dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	3. Riunioni interne aggiornamento attività	0,11	4	4	0							100
	4. Rispetto tempistica predisposizione newsletter	0,09	entro 3 gg. da spedizione	vd. Report finale	0							100
	5. Predisposizione e aggiornamento applicazioni interne (badge, time sheet, budget condivisi)	0,17	1 aggiornamen-t o mensile	vd. Report finale	0							100
	6. Livello di efficacia di realizzazione DPS	0,08	1 entro il 31.03.2013		0							100
OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale SIDI - Eurosportello	1. Proventi da servizi sui ricavi generali	1	39%	41%	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

ALLEGATO 4 – DOCUMENTI ADOTTATI

DOCUMENTO	DATA DI APPROVAZIONE I	DATA DI PUBBLICAZIONE	DATA ULTIMO AGGIORNAMENTO	LINK DOCUMENTO
Sistema di misurazione e valutazione della performance	24/01/11	11/03/2011	11/03/11	http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
Piano della performance	29/11/12	10/01/2013	10/01/13	http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	27/01/14	14/03/2011	14/03/11	http://www.ra.camcom.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-lintegrita
Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ROUS)	21/03/11	20/05/2011	20/05/11	http://www.ra.camcom.it/cciaa-ravenna/regolamenti/uffici-e-servizi-1