



Camera di Commercio
Ravenna

CAMERA DI COMMERCIO DI RAVENNA

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024

30 giugno 2022

SOMMARIO

PREMESSA.....	2
1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO.....	4
2. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE.....	5
2.1 Mission e principali attività.....	5
2.2 Perimetro delle attività.....	5
2.3 La struttura organizzativa.....	12
2.4 Le risorse economiche disponibili.....	15
3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	19
3.1 L'economia provinciale.....	19
3.2 Elementi di carattere normativo.....	28
3.3 Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso.....	29
4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	38
4.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	39
4.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	39
4.3 Pari opportunità e piano azioni positive.....	39
4.4 Performance individuale.....	40
4.5 Rischi corruttivi e trasparenza.....	41
5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	41
5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	41
5.2 Organizzazione del lavoro agile.....	41
5.3 Semplificazione delle procedure.....	44
5.4 Fabbisogni del personale e di formazione.....	44
6. MODALITA' DI MONITORAGGIO.....	51

PREMESSA

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è un nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni. È stato introdotto all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Le amministrazioni con più di 50 dipendenti dovranno riunire in quest'unico atto tutta la programmazione, finora inserita in piani differenti, e relativa a: gestione delle risorse umane, organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, formazione e modalità di prevenzione della corruzione.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. Definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati
 - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
 - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
 - e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti.

Si tenga presente che questa Camera di commercio ha n. 46 dipendenti in servizio ed al momento della redazione del presente piano, l'iter non è ancora completamente perfezionato, in quanto non è stato ancora approvato il DPR abrogativo degli adempimenti preesistenti, né il modello di PIAO da parte del Dipartimento della Funzione pubblica, inoltre sono in corso le procedure per il completamento del processo di accorpamento tra enti di cui al D. Lgs. n. 219/2016.

Al fine di mantenere un ruolo da protagonista nel panorama istituzionale e rispondere alle esigenze del sistema delle imprese, le Camere di commercio italiane hanno intrapreso un percorso di profondo cambiamento in direzione della sussidiarietà orizzontale e di una sempre più forte capacità di rinnovamento su identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza. In tale prospettiva, ed in considerazione, in particolare, delle conseguenze derivanti dall'emergenza sanitaria ed economica, la Camera di commercio di Ravenna intende consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico locale presidiando, contemporaneamente, i seguenti fattori chiave:

- grado di innovazione, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;

- intensità delle relazioni, che consentono di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- flessibilità istituzionale, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

Una programmazione così ambiziosa richiede di incrementare – anche attraverso la stesura e la messa a terra del presente Piano – la capacità di analisi della situazione interna (con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione dell'Ente), di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati: fare bene con molto meno: meno sforzo, meno spazio, meno risorse (leen).

In questo senso, un ruolo da protagonisti spetta, in particolare, a chi ha responsabilità organizzative cui è richiesto non solo di essere ottimi professionisti e di supportare sempre più la formulazione e la valutazione delle politiche camerale, ma anche di contribuire alla positività del clima organizzativo e di guidare i propri collaboratori valorizzandone la dimensione individuale:

- comprendendo le relazioni tra i diversi livelli di performance dell'Ente alla luce delle condizioni del contesto territoriale di riferimento;
- interpretando il sistema di performance management in senso trasversale rispetto ai processi aziendali e agli strumenti operativi e gestionali;
- sperimentando tecniche e strategie volte a configurare sistemi di performance management capaci di guidare i comportamenti delle persone verso obiettivi coerenti con la strategia dell'Ente;
- ridisegnando i processi di misurazione e valutazione secondo logiche centrate sugli stakeholder e sull'esperienza dell'utente;
- costruendo sistemi di gestione delle competenze e orientare gli strumento HR verso lo sviluppo individuale dei dipendenti.

Il 2022 sarà, dunque, per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico, puntando ad accrescere la capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio. E lo farà, in stretta alleanza con il mondo associativo, focalizzandosi su quei temi - rilevanti per le imprese e il mercato - individuati nella Relazione previsionale e programmatica, le cui priorità prevedono, in particolare:

- linee di intervento mirate ad alcuni obiettivi chiave: trasformazione digitale delle imprese; internazionalizzazione; prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative; sostegno ai settori economici nella fase di ripartenza;
- linee di intervento legate ai fattori di competitività nel medio periodo: giovani e mondo del lavoro; sostenibilità; sviluppo tecnologico; semplificazione; infrastrutture; imprenditoria femminile;
- linee di intervento trasversali: monitoraggio e analisi economica; piano di comunicazione e marketing del sistema camerale, sistema delle relazioni, che consentono di progettare processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali;

con l'obiettivo di:

- incrementare l'efficacia delle politiche camerale a sostegno dello sviluppo economico;
- creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti;
- moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;
- favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità dell'Ente;

- proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;
- valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzare la logica della sussidiarietà.

1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

La legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerali di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione.

La Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, la legge di riforma del sistema camerale in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato -Regioni.

Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna.

Suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che non vi sia stata una violazione del principio di leale collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali.

Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, all'articolo 61:

- comma 1, ha previsto che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219/2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludessero con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, ha previsto che:
ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario.

Con decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 17 dicembre 2020, è stato nominato il Commissario straordinario di questa Camera di commercio. Al Commissario straordinario sono

conferiti tutti i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta camerali per assicurare la continuità e la rappresentatività delle attività in capo ai rispettivi Organi.

L'articolo 1, comma 978, della legge n. 234/2021 recante Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024 prevede che "Il Ministero dello sviluppo economico accerti lo stato di realizzazione delle disposizioni di cui all'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, al 30 giugno 2022, rendendone comunicazione alle Commissioni parlamentari competenti e definisca le modalità di attuazione delle medesime disposizioni".

2. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE

2.1 Mission e principali attività

Linee di intervento mirate ad alcuni obiettivi chiave:

- trasformazione digitale delle imprese; internazionalizzazione; prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative; sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi.

Linee di intervento legate ai fattori di competitività nel medio periodo:

- giovani e mondo del lavoro; sostenibilità; sviluppo tecnologico; semplificazione; infrastrutture; imprenditoria femminile.

Due linee di intervento trasversali:

- monitoraggio e analisi economica; piano di comunicazione e marketing della "nuova" Camera di commercio.

2.2 Perimetro delle attività

LE LINEE URGENTI DI INTERVENTO

Trasformazione digitale delle imprese.

L'emergenza sanitaria ha fatto emergere, ancora con maggior forza, l'urgenza di procedere con interventi volti alla digitalizzazione del sistema produttivo. Molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, hanno una scarsa cultura digitale. Ma accanto al problema culturale c'è poi quello tecnologico: i dati rilevati dalla Camere di commercio evidenziano che meno di 4 imprese italiane su 10 siano dotate di tecnologie fondamentali (cloud, cyber security, ecc.) per garantire la transizione in modalità "smart" delle attività produttive. Sarà, quindi, prioritario per la Camera intervenire per:

- potenziare i servizi offerti dai Punti Impresa Digitale (assessment, formazione, ecc.);
- favorire, anche attraverso la creazione di piattaforme innovative (con sistemi di intelligenza artificiale), il servizio di orientamento delle imprese realizzato dai Punti Impresa Digitale, verso le strutture, censite nell'Atlante 4.0, che offrono competenze, attività, strumenti più specialistici sul tema del digitale;
- favorire la diffusione della cultura del digitale, anche attraverso la selezione e la promozione di use case che possano essere presi a riferimento dalle PMI per attivare il cambio di paradigma produttivo.

Internazionalizzazione.

Il quadro dei mercati esteri è caratterizzato da molte incertezze e da una condivisione generale di veloce volatilità. L'attuale emergenza sanitaria rischia di avere di nuovo pesanti effetti sulla domanda dei paesi di sbocco del made in Italy e sulle catene di subfornitura di dimensione internazionale, facendo altresì aumentare i pericoli di barriere all'ingresso in alcuni paesi e alcune aree geo-politiche, anche per la tendenza a regionalizzare gli scambi, accentuata dal reshoring. A questo si aggiungano i limiti sulla circolazione dei beni e delle persone, che hanno congelato, di fatto, iniziative promozionali all'estero quali fiere, missioni, forum e b2b, e che hanno reso, di conseguenza, cruciale la definizione e l'erogazione di servizi per l'internazionalizzazione sempre più basati sull'integrazione fra digitale e, laddove possibile, momenti in presenza. Per molte PMI è essenziale soprattutto in questa fase, cogliere tutte le possibilità che l'estero offre per "far fatturato". Risulterà, quindi, prioritario per la Camera intervenire per:

- il sostegno ai processi di internazionalizzazione attraverso il digitale e rafforzamento della presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli;
- aumento delle imprese esportatrici e una maggiore intensità della loro presenza all'estero, anche attraverso il contatto "porta a porta" delle imprese;
- un uso più estensivo del digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, garantendo sempre un dialogo diretto con le singole aziende coinvolte;
- rafforzamento dei collegamenti fra la Camera di commercio e le Camere di commercio all'estero, attraverso la realizzazione di servizi digitali di formazione, assistenza personalizzata e follow-up da parte delle Camere estere per consolidare o diversificare la presenza di chi già esporta, nonché servizi di scouting e accompagnamento per gli operatori esteri che decidano di investire nella provincia di Ravenna;
- disponibilità in Camera di commercio di Export Specialist, ovvero "Manager dell'internazionalizzazione" in grado di formare e offrire un'assistenza personalizzata alle PMI per impostare azioni di marketing e far crescere il fatturato sull'estero, anche in questo caso utilizzando la leva del digitale.

Prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative

- **Rafforzamento dell'equilibrio economico-finanziario.** La prevenzione, l'anticipazione e la gestione delle situazioni di crisi assume, nell'attuale congiuntura, una valenza fondamentale per molteplici ragioni, legate sia a fatti contingenti, quale ad esempio l'uscita dalla fase attuale di emergenza legata al Covid-19, sia alla necessità di divulgare una nuova cultura della prevenzione presso le imprese che vada oltre l'analisi dei semplici dati economico-finanziari. Risulterà allora necessario offrire alle PMI strumenti e conoscenze necessarie a monitorare e consolidare il proprio equilibrio (economico-finanziario, ma anche organizzativo, gestionale, ecc.) ed a favorirne i rapporti con istituti di credito ed operatori di finanza complementare per un miglior utilizzo della più ampia gamma di strumenti messi a loro disposizione: si pensi al ricorso alla garanzia, alle recenti norme sul reintegro del patrimonio, agli strumenti di finanza innovativa, fino agli interventi di venture capital o sul crowdfunding. Le linee di attività della Camera di commercio non potranno che tendere, quindi, ad avvicinare le imprese all'utilizzo di nuovi strumenti (anche digitali) per una maggiore consapevolezza sul raggiungimento del proprio equilibrio economico-finanziario e sulla prevenzione delle situazioni di crisi, incrementando le competenze e le conoscenze degli imprenditori, per garantire continuità e sviluppo aziendale. L'obiettivo sarà allora quello di perseguire un "irrobustimento" della

struttura finanziaria e organizzativa delle PMI per favorire formule di collaborazione e di aggregazione tra le imprese stesse attraverso la messa in comune di strumenti di servizio per perseguire lo sviluppo d'impresa e prevenire e gestire al meglio le possibili crisi aziendali. Ciò anche in vista dell'avvio degli OCRI.

- **Promozione dei processi di aggregazione e delle formule collaborative.** Un aspetto della struttura imprenditoriale italiana (come rilevato dall'Istat recentemente) è la tendenza a strutturarsi in "arcipelaghi", costituiti da reti di relazioni molto intense fra insiemi di settori (tecnologicamente contigui) ma poco legate al resto del sistema. All'interno di tali arcipelaghi, la conformazione delle relazioni consente una trasmissione generalmente efficiente degli stimoli lungo le filiere che compongono tali sotto-reti, spesso però legata a meccanismi fornitura, non di rado "governati" da aziende capo-fila. Nell'attuale fase economica, la formazione della catena del valore assume caratteristiche di maggiore elasticità, con l'ampliamento delle filiere a monte ed a valle del momento produttivo, fenomeno facilitato proprio dai processi di digitalizzazione. Le stesse "filiere" assumono connotazioni diverse dal passato, tipicamente incentrate su una determinata tipologia produttiva, con "scarsità di connessioni tra manifattura, servizi e terziario", per ampliarsi anche verso altre forme di integrazione, ad esempio, in campo ambientale e/o in quello della condivisione di asset aziendali materiali ed immateriali, incluso il capitale umano. Qualche esempio: la condivisione di asset e/o di processi aziendali per conseguire maggiori economie di scala (dall'utilizzo di impianti ad elevato costo/specializzazione e relativa "servitizzazione", agli acquisti e logistica comuni, alla gestione di punti di vendita, ristorazione, strutture ricettive, ecc.); iniziative sull'economia circolare, che in quanto modello che implica la condivisione, il prestito, il riutilizzo, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei materiali e prodotti contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo è, implicitamente, a-settoriale; le comunità energetiche rinnovabili, con un approccio che non solo non è settoriale e nemmeno limitato alle sole imprese, potendo comprendere anche cittadini ed enti pubblici. Il ruolo della Camera, in quanto soggetto radicato sul territorio, potrà dunque essere di fondamentale importanza. Un ruolo, in primo luogo, informativo e promozionale. In secondo luogo, di attivazione - assieme alle associazioni di categoria - di tavoli e di focus group tra le imprese interessate a sviluppare iniziative collaborative. In terzo luogo, per offrire assistenza alla formazione delle iniziative e loro prima fase di avvio. A questi strumenti dovrà essere affiancata un'attività tendente a coinvolgere partner finanziari sia a livello locale che nazionale, oltre che il supporto di soggetti pubblici, in particolare per quanto attiene al fabbisogno di capitale connesso alle nuove iniziative "comuni".

Sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi.

La Camera dovrà adoperarsi per aiutare sia le imprese che i territori a prepararsi per reagire efficacemente nella fase della ripartenza, aiutandoli a darsi flessibilità e capacità di adattamento rispetto alle discontinuità che provocherà, ancora nel 2022, il permanere del Coronavirus. Per quanto concerne le imprese, sarà opportuno agire, da un lato, per fornire informazioni economiche tempestive che, anche usando l'intelligenza artificiale, sappiano disegnare scenari previsivi verso cui orientare il loro posizionamento competitivo e, dall'altro lato, per dare loro un'assistenza personalizzata verso una qualità declinata secondo il paradigma della sostenibilità. Intensificando, al contempo, le iniziative finalizzate a supportare imprenditori e lavoratori del settore nello sviluppo delle competenze digitali e nell'uso degli strumenti ormai essenziali per fronteggiare e superare la prima pandemia dell'era di internet. I territori, dal canto loro, saranno il punto da cui avviare una nuova ripartenza. Per valorizzare al meglio le loro distintività sarà necessario diffondere e promuovere – in conformità con la legge della Regione Emilia-Romagna sul turismo - lo strumento

delle destinazioni turistiche, quali ambiti territoriali caratterizzati dalla condivisione di fattori identitari che possono soddisfare determinati segmenti di domanda turistica. Le destinazioni turistiche – coordinate dalla Camera di commercio - potranno essere uno strumento strategico per dare una governance ai territori, definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i loro prodotti turistici, rappresentando un'efficace modalità di "atterraggio" delle progettualità che verranno messe in atto con le risorse del Next Generation EU.

LE LINEE DI MEDIO TERMINE

I Giovani.

Incrementare gli investimenti in favore della formazione dei giovani e per garantire il loro efficace inserimento nel mondo del lavoro rappresenta una priorità assoluta per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano. Il 22% dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni non studia e non lavora e al Sud questa percentuale sale al 33%: il nostro Paese è al primo posto in Europa per la quota dei cosiddetti Neet e deve assolutamente riuscire a superare questo drammatico spreco di risorse. Mentre d'altra parte le imprese, anche nei periodi di crisi economica, hanno difficoltà a trovare manodopera qualificata in quote che raggiungono e spesso superano il 33% delle ricerche di personale. Si tratta di un mismatching in parte di tipo quantitativo (carenza di offerta di lavoro dovuta anche agli andamenti demografici, oltre che ad assenza di orientamento scolastico e professionale), ma sempre più di tipo qualitativo (carenza di competenze adeguate). Per questo, la Camera di commercio sarà chiamata ad intensificare il suo impegno sviluppando nuovi servizi in favore dell'occupazione dei giovani e del loro orientamento formativo, in coerenza con la rapida innovazione del lavoro nelle imprese. Partendo dall'utilizzazione della risorsa informativa per anticipare i cambiamenti, la Camera dovrà svolgere un ruolo attivo come motore di sviluppo del sistema economico ravennate, assicurando uno stretto collegamento tra orientamento-formazione-lavoro-impresa, in stretta collaborazione con il sistema delle imprese, della formazione e della ricerca. Le azioni per favorire la transizione dai percorsi formativi, secondari e terziari, al mondo delle imprese sarà sostenuto anche da due ulteriori linee di servizio: la prima per diffondere il sistema della certificazione delle competenze acquisite dai giovani in contesti lavorativi (certificazione riconoscibile per le imprese grazie alla stretta collaborazione con le categorie economiche interessate); e la seconda per supportare il matching tra domanda e offerta di lavoro, in diretta collaborazione con Regioni, servizi per l'impiego, Anpal.

Sostenibilità.

Proseguiranno gli sforzi per la promozione della sostenibilità, economica, sociale e ambientale. Ciò anche in coerenza con gli indirizzi provenienti dal contesto europeo che prevedono che nell'ambito del Piano Next Generation EU, il 37% delle risorse assegnate all'Italia debbano finanziare investimenti green. Ma la sostenibilità rappresenta nel Piano non soltanto un cluster, ma un criterio trasversale di valutazione, attraverso cui è fondamentale valutare anche l'impatto degli altri progetti. In particolare, il sostegno camerale dovrà essere rivolto alle transizioni verde e digitale ed alla promozione della crescita sostenibile. La sostenibilità sarà intesa sia nella sua componente ambientale, sia in quella sociale ed economica. Sostenere le imprese che investono nel green - a partire da quelle giovanili - significa investire in quelle aziende che generano più sviluppo, fanno più export, creano più posti di lavoro, innovano di più. Per questo, la "nuova" Camera di commercio dovrà continuare l'impegno nel diffondere la cultura della sostenibilità, degli appalti verdi, delle tecnologie "pulite". La questione ambientale è, infatti, diventata prioritaria anche sul piano imprenditoriale e anche nella provincia di Ravenna molte PMI hanno già intrapreso la strada della sostenibilità. Come tracciato dal Nuovo Piano d'azione per l'Economia circolare dell'Unione

Europea, l'applicazione dei principi dell'economia circolare nell'insieme dell'economia dell'UE potrebbe aumentarne il PIL di un ulteriore 0,5 % entro il 2030, creando circa 700.000 nuovi posti di lavoro. Non a caso, il Next Generation Fund individua nella sostenibilità una delle linee di azione per uscire dalla crisi post Covid, in quanto tale modello fa leva su alcuni elementi importanti tra i quali l'ecodesign, l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, lo sviluppo di reti di imprese, il cambiamento dei modelli di business, la nascita di nuovi servizi sostenibili, modelli di "prodotto come servizio" (product-as-service), nuove soluzioni digitali per migliorare la qualità della vita. Con il Next Generation Fund e con l'adozione in Italia del cosiddetto pacchetto dell'Economia circolare attraverso il decreto legislativo n. 116/2020 si è dato un nuovo slancio al processo di transizione da un modello di economia lineare ad un modello di economia circolare. Tali disposizioni, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere, prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale a supporto delle imprese e per la nascita di un mercato circolare.

Sviluppo tecnologico.

Negli ultimi anni, per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare con misure fiscali gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze e sui nuovi modelli organizzativi. Accanto a questi interventi, è urgente promuovere iniziative capaci di integrare più efficacemente il mondo della ricerca, le imprese, gli investitori, i soggetti che gestiscono finanziamenti pubblici e bancari. La Camera di commercio di Ravenna, per il tramite di Unioncamere, potrà svolgere un ruolo fondamentale per evitare la frammentazione delle iniziative sul territorio, avviando una riflessione comune che coinvolga i diversi attori in campo (le università, le imprese e gli istituti finanziari), realizzando iniziative concrete capaci di rendere sempre più accessibile la tecnologia alle imprese di tutti i settori e le dimensioni. In risposta a tali obiettivi, le linee di intervento dovranno puntare a:

- rafforzare la partnership con i principali enti di ricerca italiani per avviare azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia;
- realizzare azioni di scouting sistematico delle tecnologie, anche non protette, disponibili nel mondo della ricerca e favorire il loro trasferimento alle PMI, coinvolgendo attivamente le associazioni delle imprese. A tal riguardo, potranno essere realizzati strumenti dedicati per consentire, con l'impegno della Camera di commercio, il trasferimento dei risultati della ricerca più utili per il sistema produttivo;
- realizzare azioni di diffusione e di confronto tra i ricercatori e le imprese, aprendole alla partecipazione delle imprese industriali, delle PMI e dei possibili finanziatori dei progetti di sviluppo.

Semplificazione ed e-government.

Come dimostrato anche dai recenti provvedimenti, l'emergenza sanitaria ha reso ancor più centrale la necessità di intensificare gli sforzi - anche da parte del sistema camerale - per garantire una semplificazione dei rapporti tra imprese e Pubblica amministrazione, fra imprese e Stato, nonché uno snellimento delle procedure. Nell'epoca dell'informazione, il Registro delle imprese, i suoi Big Data, la piattaforma di Infocamere rappresentano la via maestra per garantire tale semplificazione, costituendo un punto unico di accesso, un vero e proprio Gateway per la PA. I dati, e la loro gestione efficiente, rappresentano l'alternativa più potente contro lo spreco che deriva dalla cattiva burocrazia e la chiave strategica possibile per l'affermazione del principio Once Only. Al contempo, per garantire lo sviluppo digitale dei territori, delle imprese, della scuola, dei cittadini, si

cercheranno di cogliere anche le opportunità fornite dall'utilizzo delle nuove tecnologie come il 5G per le "città intelligenti", anzi, per i "territori intelligenti". Nei prossimi anni, pertanto, priorità della Camera sarà quella di proseguire l'attività finalizzata ad accompagnare la semplificazione degli oneri burocratici a carico delle imprese, sostenendo un insieme di azioni che interessano le norme, le piattaforme, la promozione, gli accordi di collaborazione.

Infrastrutture.

Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, assieme ad una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresentano un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le dinamiche dei mercati - sia globali che locali - impongono una visione strategica sui principali nodi infrastrutturali, orientata a sfruttare la vantaggiosa posizione geografica del nostro Paese potenziandone la dotazione e l'accessibilità delle infrastrutture, al fine di rendere veloce e funzionale il transito delle merci. Resta, dunque, l'esigenza di far correre il Paese, tutto il Paese, agendo sulla leva dell'accessibilità, dei trasporti e della logistica. Un ambito per il quale vanno mobilitati gli investitori istituzionali e va favorito il partenariato pubblico-privato. Non si tratta, tuttavia, solo di costruire nuovi porti, aeroporti, autostrade ma anche di rendere più efficienti le infrastrutture già esistenti, laddove possibile, attraverso un importante piano di manutenzione e ammodernamento, rafforzando l'intermodalità e guardando alla sostenibilità. Si tratta di linee di intervento sulle quali la Camera di commercio di Ravenna non potrà non confermare il suo impegno, al di là delle centinaia di migliaia di euro già investiti nelle partecipazioni in società del settore infrastrutturale, fornendo soluzioni, analisi e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali: dai collegamenti viari alle reti di connessione a banda larga, dalle azioni finalizzate a rimuovere le restrizioni ai traffici internazionali a quelle per la ripartenza di importanti opere pubbliche. In tale contesto, la Camera potrà svolgere un ruolo di stimolo e raccordo fornendo ai Comuni del territorio un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture. In questo scenario, l'emergenza sanitaria è poi intervenuta evidenziando un forte gap di infrastrutture digitali, necessarie per rimettere in gioco le aree economiche e sociali più svantaggiate. In quest'ambito, dovranno collocarsi ulteriori linee di intervento della Camera per i prossimi anni, a partire dalla banda ultralarga, una condizione essenziale per operare in un'economia moderna basata sulla connettività. Una rete super veloce è il presupposto anche per abilitare la semplificazione della Pubblica amministrazione, rendendo più utile ed efficace il suo contributo al Paese, più fluido e snello il dialogo con le imprese, più inclusiva la scuola con le sue modalità online.

Imprenditoria femminile.

Il recente IV Rapporto sull'imprenditoria femminile di Unioncamere evidenzia che le imprese femminili (1,3 milioni), rappresentano circa un quarto del totale, con una forte presenza di ditte individuali (63% contro il 48% del totale) e una concentrazione nel settore dei servizi (66,2% contro il 55,4% del totale). Il Rapporto evidenzia, altresì, come esse abbiano sofferto più di quelle maschili il periodo del lockdown, con una riduzione delle iscrizioni (-42% contro il -35% di quelle maschili) e ciò nonostante nel periodo precedente esse fossero cresciute più velocemente di quelle maschili. Appare, quindi, necessario intervenire a favore di un rilancio dell'imprenditoria femminile, superando le difficoltà pratiche e culturali che ne condizionano lo sviluppo. Tale obiettivo comporterà, in primo luogo, il rafforzamento di linee di intervento a sostegno dei servizi di supporto: promozione dell'imprenditoria, con iniziative dedicate anche presso le scuole superiori e le università, assistenza alla formulazione dei business plan ed alla richiesta di partecipazione pubblica al capitale delle imprese, percorsi dedicati per l'espletamento delle formalità d'avvio (riduzione dei c.d. red tapes), assistenza tecnico-amministrativa in fase di start-up d'impresa,

creazione di partenariati tra imprese femminili sul tema dei servizi per la conciliazione vita-lavoro (es. pooling sul tema dell'assistenza a bambini ed anziani), attivazione di servizi di mentoring per le imprese femminili.

LE LINEE TRASVERSALI

Monitoraggio analisi economica.

Le attività di analisi e ricerca della Camera di commercio risponderanno sempre più all'obiettivo strategico di offrire, in maniera tempestiva, un contributo conoscitivo originale per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori. L'attuale emergenza impone però un forte cambiamento nell'attività di osservazione dei fenomeni economici, che parte dalla valorizzazione del patrimonio di big data proprio del sistema camerale (in primo luogo, il Registro delle Imprese) attraverso strumenti di informazione e monitoraggio just in time, per arrivare alla messa a punto di metodologie innovative di analisi a carattere previsivo. Questo permetterà di passare da una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale - che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate - a uno sguardo in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento. In tal modo, sarà possibile rendere la funzione di informazione economica della Camera ancora più "pubblica", quindi strategica per l'interesse generale delle province di riferimento. La rete degli osservatori camerale, attorno al Centro Studi di Unioncamere, dovrà costituire la realtà più forte e diffusa di analisi economica territoriale.

Piano di comunicazione e marketing della Camera di commercio. Come emerge da una ricerca di Ipsos commissionata da Unioncamere, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione è funzionale a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. La comunicazione – istituzionale e digitale - e il marketing dei servizi, se pianificati coerentemente con la strategia, contribuiranno a promuovere e affermare la Camera come istituzione interattiva, aperta all'ascolto e vicina alle imprese, orientata alle loro esigenze e capace di dare risposte puntuali e concrete. La nuova strategia sulla comunicazione della Camera ambirà ad avere un impatto diretto sulla qualità dei servizi, poiché, tramite un ascolto attivo degli utenti, servirà a orientare le azioni del sistema camerale generando così un circolo virtuoso tra fiducia verso l'istituzione ed efficacia del suo intervento. L'obiettivo è che l'iscrizione alla Camera e il diritto annuale non siano vissuti solo come obblighi di legge ma come un investimento, che dà diritto a benefici concreti e tangibili, facilmente riconoscibili e chiaramente riconducibili all'azione dell'Ente.

Le funzioni che gli enti camerale devono svolgere sono riconducibili ai temi di seguito riportati:



2.3 La struttura organizzativa

ORGANI

Ai sensi della legge n. 580/1993, sono organi della Camera di Ravenna:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Al vertice della struttura organizzativa della Camera di Ravenna è posto il Segretario Generale.

La struttura è articolata in 2 Aree, attualmente affidate ad una unica posizione dirigenziale. Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

L'organigramma dettagliato è rappresentato nello schema seguente.

AREA	SERVIZIO	UFFICIO
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Bilancio e controllo di gestione • Amministrazione contabile e fiscale • Provveditorato • Risorse umane • Trattamento economico e quiescenza • Partecipazioni
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi informativi e risorse documentali • Risorse informatiche • Archivio informatizzato • Servizi innovativi – Punto Impresa Digitale (PID)
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni istituzionali • Promozione e comunicazione • Orientam. al lavoro e alle professioni – creazione d'impresa e incentivi • Ambiente • Segreteria generale
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Imprese • Artigianato • Spazio imprese - Diritto annuale-URP R.I. • Spazio imprese – Lugo • Qualità dati R.I.
	Tutela del mercato e del consumatore	<ul style="list-style-type: none"> • Mediazione ed Arbitrato • Regolazione del mercato • Metrico e del saggio metalli preziosi
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	<ul style="list-style-type: none"> • Studi e statistica • Prezzi e protesti brevetti e marchi
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> • Contenzioso amministrativo--attività Ispettive, di controllo e vigilanza
	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio Assistenza Qualificata Imprese AQI 	
Sistema Qualità ISO 9001 Sistema EMAS (S.G.A.)		

RISORSE UMANE

La Camera di Ravenna conta attualmente 46 dipendenti di cui:

- 0 di categoria dirigenziale;

- 17 di categoria D;
- 26 di categoria C;
- 3 di categoria B;
- 0 di categoria A.

Al 1 giugno 2022 sono in servizio n.46 dipendenti a tempo indeterminato. I dipendenti *part time* sono 11.

Si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per funzioni istituzionali, nella tabella seguente:

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	9 (2 pt)	18,8	1	0	4	3	0	1
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	7 (1 pt)	14,6	1	0	2	1	0	2
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	7	14,6	1	0	2	4	0	0
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	17 (7 pt)	35,4	1	0	3	12	0	0
	Tutela del mercato e del consumatore	5	10,4	0	1	0	4	0	0
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	2 (1 pt)	4,2	1	0	0	1	0	0
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	1	2,0	0	0	0	1	0	0
TOTALE		46 (11 pt)	100,0	5	1	11	26	0	3

PARTECIPATE

La Camera di Ravenna detiene partecipazioni in società del sistema camerale ed in società operative nella promozione dell'economia locale. Di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Servizi ICT	Infocamere s.cons. p.a.	17.670.000	0,23%
Servizi	Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372	0,01%

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Ambiente	Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000	0,26%
Turismo	ISNART s.c.ons.p.a.	292.184	0,25%
Immobiliare	Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000	8,40%
Servizi	TecnoServiceCamere s.cons. p.a.	1.318.941	0,33%
Servizi	Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067	0,04%
Servizi	IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000	0,14%
Servizi	Retecamere s. cons. a r.l.	242.356	0,06%
Infrastrutture	Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041	0,08%
Internazionalizzazioni	Agenzia Promos Italia s.c.. a r.l.	2.000.000	5,00%
Logistica portuale	S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120	11,136%
Innovazione	Romagna tech s.cons. p. a.	611.500	6,71%
Turismo	Parco della Salina di Cervia s.r.l.	47.000	8,00%
Oil & gas	O.M.C. s.cons. a r.l.	10.400	40,00%
Turismo	L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	65.000	1,99%
Turismo	Delta 2000 s.cons. a r.l.	200.000	0,97%

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la Camera di Ravenna si articola con una sede legale e una sede decentrata, presso le quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi camerale. L'Ente dispone, inoltre, di un deposito destinato a contenere l'archivio documentale e di una ulteriore sede situata in Faenza (RA).

SEDE	CITTA	INDIRIZZO
Sede legale	Ravenna	Viale L.C. Farini, 14 - 48121 Ravenna
Sede distaccata	Lugo	Corso G. Matteotti, 3 - 48022 Lugo
Archivio	Ravenna	Via A. Fortis, 35 - Zona Bassette - Ravenna

2.4 Le risorse economiche disponibili

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi, per gli anni 2015, 2016 e 2017 è stato utilizzato avanzo degli esercizi precedenti per destinare consistenti risorse ad interventi economici, in un periodo nel quale ancora la crisi faceva risentire gli effetti e si è verificato il calo delle entrate da diritto annuale previsto dalla L. 114/2014. Anche nel corso dell'anno 2020 è stato utilizzato avanzo patrimonializzato per destinare consistenti risorse allo sviluppo dell'economia locale.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota di oltre il 65% sul totale delle entrate correnti da quando si è registrato il calo del diritto annuale ai sensi della L. 114/2014.

Nella tabella seguente si riporta uno schema di bilancio riclassificato che evidenzia la composizione e l'andamento delle risorse economiche della CCIAA di Ravenna per gli anni 2014 – 2022.

Per l'anno 2021 i valori indicati fanno riferimento al preconsuntivo elaborato a novembre 2021, per l'anno 2022 sono i valori contenuti nel bilancio preventivo approvato con determinazione del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio Camerale n. 7 del 6 dicembre 2021.

PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO (ANNI 2014-2022)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preventivo
A) Proventi Correnti									
1. Diritto Annuale	7.881.158	5.102.011	4.692.591	4.375.865	4.974.660	4.775.385	4.650.682	4.619.358	4.443.694
2. Diritti di Segreteria	1.786.950	1.748.151	1.814.244	1.780.041	1.820.984	1.837.838	1.736.227	1.967.277	1.794.500
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826	423.757	384.666	284.989	523.737	346.316	407.762	2.347.569	372.618
4. Proventi da gestione di beni e servizi	135.169	108.888	127.302	107.282	123.036	108.589	80.096	106.203	95.188
5. Variazione delle rimanenze	376	-14.441	-18.239	-15.928	9.897	10.804	-7.998	-3.108	0
Totale proventi correnti (A)	10.336.479	7.368.366	7.000.563	6.532.250	7.452.314	7.078.933	6.774.550	9.037.299	6.706.000
B) Oneri Correnti									
6. Personale	3.002.765	-2.942.072	-2.898.465	-2.698.066	-2.628.203	-2.505.982	-2.307.727	-2.203.883	-2.235.000
7. Funzionamento	2.522.978	-2.099.641	-1.952.708	-1.805.072	-1.743.623	-1.761.588	-1.638.116	-1.641.027	-1.720.000
Prestazione di servizi	951.712	859.713	812.506	836.610	808.086	862.996	673.343	665.068	757.106
Oneri diversi di gestione	695.484	600.550	573.422	537.503	529.902	506.292	567.203	583.421	570.100
Quote associative	757.955	520.700	450.094	391.318	364.472	355.771	369.938	360.731	362.630
Organi istituzionali	117.827	118.678	116.687	39.641	41.163	36.529	27.631	31.807	30.164
8. Interventi economici	2.203.590	-2.066.279	-2.214.056	-1.087.333	-1.893.612	-1.838.556	-2.552.273	-3.658.790	-1.876.000
9. Ammortamenti e accantonamenti	3.638.070	-2.303.407	-1.824.820	-2.608.620	-1.631.115	-1.542.116	-1.463.552	-1.817.111	1.330.000
Totale Oneri Correnti (B)	-11.367.403	-9.411.399	-8.890.049	-8.199.091	-7.896.553	-7.648.242	-7.961.668	-9.320.811	-7.161.000
Risultato della gestione corrente (A-B)	-1.030.924	-2.043.033	-1.889.486	-1.666.841	-444.239	-569.309	-1.094.899	-283.512	-455.000
Risultato gestione finanziaria	756.390	536.624	508.947	455.023	423.677	370.363	314.117	363.808	285.000
Risultato gestione straordinaria	1.089.843	306.031	850.006	679.937	191.669	682.438	125.760	343.918	170.000
Differenza rettifiche attività finanziaria	-809.547		-465.875						

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preventivo
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	5.761	-1.200.378	-996.409	-531.881	171.107	483.492	-655.022	424.214	0

L'analisi patrimoniale evidenzia una situazione equilibrata, tenuto conto delle caratteristiche dell'Ente pubblico, sia per quanto riguarda la struttura patrimoniale e finanziaria, sia nell'analisi dei margini, sia negli indici finanziari, come sotto riportati.

ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE (ANNI 2014-2021)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Immobilizzazioni immateriali	1.166	875	583	292	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	5.457.260	5.897.031	5.749.629	5.485.909	5.194.827	4.872.349	4.551.374	4.255.814
Immobilizzazioni finanziarie	11.211.525	11.234.018	10.705.413	10.405.026	10.345.747	10.487.818	10.338.303	10.169.530
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	16.669.951	17.131.924	16.455.625	15.891.227	15.540.574	15.360.167	14.889.676	14.425.344
Rimanenze	82.979	68.538	50.299	34.371	44.268	55.072	47.074	43.966
Crediti di funzionamento	2.028.112	2.029.998	1.787.269	1.370.962	1.213.925	1.259.793	1.091.643	957.999
Disponibilità liquide	13.168.956	12.439.531	11.740.996	13.435.772	13.346.036	13.098.954	12.383.215	14.097.389
ATTIVO CIRCOLANTE	15.280.047	14.538.067	13.578.564	14.841.105	14.604.229	14.413.819	13.521.932	15.099.354
Ratei e risconti attivi	325	325	2.263	1.188	41.039	0	34.201	0
TOTALE ATTIVO	31.950.323	31.670.316	30.036.452	30.733.520	30.185.842	29.773.986	28.445.809	29.524.697

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (ANNI 2014-2021)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Debiti di finanziamento	-15.240	0	0	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	-3.394.013	-3.539.561	-3.664.426	-3.770.535	-3.920.196	-3.897.067	-3.885.841	-3.669.123
Debiti di funzionamento	-3.089.301	-3.042.828	-3.161.446	-2.837.616	-2.719.822	-2.263.487	-1.790.302	-2.435.374
Fondi per rischi e oneri	-1.982.769	-2.739.515	-1.870.720	-2.991.172	-2.526.183	-2.089.193	-1.924.591	-2.189.814
Ratei e risconti passivi	0	0	0	-300.893	-40.755	0	0	0
TOTALE PASSIVO	-8.481.323	-9.321.904	-8.696.592	-9.900.216	-9.206.956	-8.249.748	-7.600.735	-8.294.310
Avanzo patrimoniale	-9.949.684	-19.955.445	-8.755.067	-7.758.658	-7.397.885	-17.397.886	-17.881.376	-
Riserva di partecipazioni	-3.513.556	-3.593.345	-3.581.201	-3.606.527	-3.581.001	-3.642.862	-3.618.721	-3.579.820
Risultato economico dell'esercizio	-5.761	1.200.378	996.409	531.881	-171.071	-483.491	655.023	-424.214
PATRIMONIO NETTO	23.469.001	22.348.412	21.339.859	20.833.304	20.978.886	21.524.239	20.845.074	21.230.387

INDICATORI DI BILANCIO

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- una buona sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti

A) Indicatori di rigidità di bilancio

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Incidenza costo del personale (1)	Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente *	24,39%	33,61%	35,40%	35,27%	41,30 %	41,40%	39,93 %	29,05 %
Incidenza oneri di funzionamento (1)	Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente *	18,16%	23,86%	24,88%	23,40%	27,63 %	27,89%	28,50 %	24,41 %
Incidenza interventi economici (2)	Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali *	93,82%	87,29%	90,04%	100,03 %	88,48 %	100,00 %	94,54 %	91,10 %
Incidenza immobilizzazioni finanziarie (3)	Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie / Totale immobilizzazioni	70,49%	69,43%	68,28%	66,57%	65,48 %	65,06%	65,57 %	67,26 %

1. Evidenziano la percentuale di assorbimento dei proventi correnti negli oneri di funzionamento e l'erogazione di servizi reali agli operatori economici.
2. Indica la capacità di tradurre in iniziative concrete gli indirizzi programmatici fissati dagli organi politici (compresa la quota di accantonamento al fondo spese future)
3. Indica il peso degli investimenti in strutture partecipate rispetto al totale delle immobilizzazioni dell'ente

B) Indici finanziari e di rischio finanziario

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Indice lordo di liquidità	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	6,20	7,55	6,36	5,37	5,23	4,30	4,78	4,95
Indice netto di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	12.620	11.684	12.095	11.840	11.969	10.367	11.427	12.108
Indice secco di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	11.662	10.592	10.835	10.626	10.598	8.580	9.397	10.080

Tutti gli indicatori di questa sezione esprimono la capacità di disporre a breve termine di risorse per onorare le obbligazioni assunte dalla Camera.

C) Indici struttura patrimoniale finanziaria

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Margine di struttura secco (€ x 1000)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni nette	6.805	5.955	6.164	5.438	4.942	4.884	5.216	6.799
Margine di struttura allargato (€ x 1000)	Patrimonio netto + Debiti consolidati – Immobilizzazioni nette	12.909	11.631	12.324	12.078	11.550	11.710	11.799	13.298
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	1,47	1,39	1,40	1,35	1,31	1,30	1,30	1,41
Quoziente di copertura delle immobilizzazioni	(Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	1,89	1,78	1,80	1,78	1,73	1,71	1,69	1,80
Indice di disponibilità (€ x 1000)	Attivo corrente – Passivo corrente	12.663	11.731	12.150	11.884	12.003	10.417	11.495	12.191
Indice di autonomia finanziaria	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	72,00%	73,37%	72,29%	69,59%	67,79 %	71,05 %	70,57 %	73,46 %
Indice di indebitamento	(Passività a lungo termine + Passività a breve) / (Immobilizzazioni nette + Attivo circolante)	0,28	0,27	0,28	0,31	0,32	0,29	0,21	0,27

3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**3.1 L'economia provinciale**

Per la provincia di Ravenna, nel 2021, la crescita dell'economia è stata del +6,8%. A trainare la ripartenza, il settore delle Costruzioni (+27,2%), il comparto Industriale (+11,4%) e le esportazioni sui mercati internazionali (+24%). Nei primi 9 mesi dell'anno, inoltre, sono calate le cessazioni d'impresa e sono aumentate le nuove iscrizioni, con un saldo positivo pari a +120 unità. Una boccata di ossigeno, dunque, dopo la brusca caduta del 2020 a causa degli effetti generati dalla pandemia.

Gli indicatori, in particolare, del commercio estero, elaborati sulla base delle informazioni diffuse da Istat e riferiti al 30 settembre 2021, hanno registrato per le vendite ferraresi sui mercati internazionali un valore pari a 1,8 miliardi di euro con un aumento, rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, del 27,2%. Il miglior risultato della regione, cresciuta in media del 18,7%.

"La ripartenza vede protagoniste le imprese, grandi e piccole, che hanno resistito a momenti durissimi, ha sottolineato Giorgio Guberti, commissario straordinario della Camera di commercio di Ravenna. "Gli imprenditori – ha proseguito Guberti – hanno saputo rilanciare le proprie attività e l'occupazione, che tuttavia presenta ancora criticità, incluso l'ambito del lavoro autonomo, particolarmente colpito dalle restrizioni provocate dalla pandemia. Le istituzioni e la politica devono

proseguire lungo il sentiero delle riforme strutturali per migliorare il contesto per fare impresa, garantendo così condizioni per la competitività".

SCENARI DI PREVISIONE

E' proseguita al rialzo la crescita dell'economia ravennate nel 2021, che potrebbe proseguire nel 2022 con un +3,4%, secondo l'edizione di ottobre degli "Scenari per le economie locali" di Prometeia. Aumentano il reddito disponibile (+5,6%), le esportazioni (+11,8%) ed il valore aggiunto per abitante (28.100 euro, a fronte dei 29.600 euro del 2019 e dei 26.300 euro del 2020, che si stima porterà a fine anno il valore provinciale della ricchezza prodotta dai 10,2 miliardi di euro del 2020 ai 10,9 del 2021, sebbene ancora lontani dal valore del 2019 pari a 11,5 miliardi di euro). Nella prima metà del prossimo anno, inoltre, la nostra provincia potrebbe recuperare i livelli di attività pre COVID-19. Una crescita, quella dell'economia ravennate, superiore a quelle stimata per l'Emilia-Romagna (+6,5%) ed alla media italiana (+6,1%). Un trend positivo che, a fine 2022, dovrebbe mettere a segno, rispetto al 2019, un incremento del valore aggiunto pari a +1,2% (+0,8% Emilia-Romagna, +0,6% Italia). Una boccata di ossigeno, dunque, dopo la brusca caduta del 2020 attestatasi, per Ravenna, su -8,4% (-8,8% Emilia-Romagna, -8,7% Italia) a causa degli effetti generati dalla pandemia. A trainare la ripartenza, le costruzioni (per le quali, nel corso del 2021, ci si aspetta una variazione positiva del +27,2%) ed il comparto industriale (+11,4%). Ripresa che sarà più lenta per il terziario (+4,5%). Per quanto riguarda il mercato del lavoro, già nel corso di quest'anno dovrebbe registrarsi un primo parziale recupero del +0,8% (superiore al +0,5% dell'Emilia-Romagna). Nel 2022, inoltre, è prevista un'accelerazione della crescita dell'occupazione (+1,4%).

INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Secondo l'indagine congiunturale di fonte camerale tra le imprese manifatturiere fino a 500 addetti, nel trimestre luglio-settembre 2021, la produzione industriale ravennate conferma la crescita con un ulteriore +7,7%, in termini di variazione percentuale, a confronto della caduta pari a -4,1% registrata nel terzo trimestre del 2020. Il risultato è anche migliore di quello pre-pandemia, ovvero di quello ottenuto nell'analogo trimestre del 2019 (+1,9%) e va meglio anche rispetto al terzo trimestre del 2018, in cui per la produzione si era registrata una flessione tendenziale pari a -0,6% (rispetto al corrispondente trimestre dell'anno prima). Aggancia la ripresa anche l'artigianato, per il quale continua la crescita con un aumento produttivo che eguaglia quello del complesso dell'industria (+7,7% nel confronto con il terzo trimestre del 2020), con un risultato senza dubbio migliore di quello negativo registrato nell'analogo trimestre pre-Covid (-1,8%). Cresce il tasso di utilizzo degli impianti, che raggiunge il nuovo valore massimo salendo all'82,8%, un dato certamente superiore rispetto al 71% riferito allo stesso trimestre dell'anno precedente, ma anche al valore raggiunto nel terzo trimestre dell'anno pre-Covid (75,2%). Cresce, inoltre, il volume di affari delle imprese, che registra un altro rimbalzo tendenziale (+8,2%) trainato, in particolare, dal mercato estero che sostiene le vendite con un +11,2%. Così come cresce, sul versante della domanda, il dato relativo agli ordini con un +7,6%, mettendo a segno una performance migliore rispetto ai livelli pre-Covid (la crescita fu del +2,1%). Segnano un +9,3%, rispetto all'analogo trimestre del 2020, le richieste pervenute dai mercati internazionali.

INDUSTRIA DELLE COSTRUZIONI

Per il fatturato del settore delle costruzioni si evidenzia, per il terzo trimestre dell'anno, la conferma del trend positivo e mette a segno un altro e più vivace incremento, pari a +12,1%, dopo la caduta del -8% registrata mediamente nel 2020. Il risultato è molto migliore anche rispetto a quello pre-pandemia (nel terzo trimestre 2019 il risultato fu di -1,3%, rispetto al corrispondente trimestre

dell'anno prima). Nel terzo trimestre del 2021, continua il recupero anche per il giro d'affari dell'artigianato edile provinciale che realizza, rispetto al terzo trimestre dell'anno precedente, un brillante +21,1%. Nel terzo trimestre 2021 il numero totale delle imprese attive dell'edilizia è aumentato di altre 113 unità, pari a +2,2% in termini percentuali rispetto all'analogo trimestre del 2020; le artigiane sono 79 in più (+1,8%). In entrambi i casi, variazioni percentuali positive rispetto al medesimo trimestre 2019 (+0,9% rispetto al terzo trimestre pre-covid per le imprese attive del settore, di cui +0,8% per la artigiane). Gli andamenti favorevoli, grazie all'impegno delle nostre aziende, sono stati spinti anche dall'incentivazione del superbonus e da altre varie forme di bonus.

NATI-MORTALITÀ DELLE IMPRESE

Il terzo trimestre dell'anno si chiude con un altro segno positivo all'anagrafe delle imprese della Camera di commercio di Ravenna: iscrizioni (349) superiori alle cessazioni (306) e saldo ancora positivo, infatti il saldo netto tra aperture e chiusure volontarie si attesta a quota +43, una soglia superata poche volte nei trimestri estivi del decennio pre-pandemico. Sul buon andamento del saldo, si riflette la frenata delle chiusure, impressa anche grazie agli interventi a sostegno delle imprese: 306 quelle volontarie complessivamente registrate fra luglio e settembre, uno dei dati più bassi nella serie degli ultimi anni (-3,2% rispetto alle cancellazioni verificatesi nel terzo trimestre del 2019). Le iscrizioni di nuove imprese nel trimestre hanno toccato le 349 unità, un valore di poco inferiore alla media del triennio 2017-2019 (353), prima dell'irrompere dell'emergenza sanitaria globale, e più alto di 32 unità rispetto al dato del terzo trimestre 2019, quando le iscrizioni furono 317. Ciò ha consentito di registrare a fine settembre un saldo positivo di 43 imprese in più rispetto a fine giugno, portando lo stock delle imprese ad un valore pari a 38.340 unità. A spingere sulla dinamica del sistema imprenditoriale ravennate nel trimestre in esame, è stato il settore delle Costruzioni con 55 imprese in più (quasi +1% rispetto a fine giugno), grazie anche all'impatto dei bonus e superbonus dedicati al comparto. Per quanto riguarda le forme giuridiche, il maggior contributo all'andamento del periodo viene ancora una volta dalle società di capitali: delle 43 imprese in più alla fine del trimestre, quasi l'84% ha la forma di società di capitale; ovvero 36 società di capitale in più nel trimestre, pari ad un tasso di crescita positivo del +0,43%, in peggioramento però rispetto agli analoghi trimestri degli anni precedenti. In miglioramento l'andamento positivo delle imprese individuali che crescono di 28 unità, pari al +0,13%, e delle cooperative e consorzi (+2 unità, pari al +0,20%). L'unico aggregato in contro-tendenza è quello delle società di persone, che arretra in tre mesi di 23 unità e che in termini di tasso trimestrale si traduce in un - 0,29%, una velocità negativa in peggioramento rispetto a quella del 2020 ma anche rispetto agli analoghi periodi pre-Covid. Per le dinamiche settoriali: crescono l'edilizia (+55), il cui trend risente positivamente della performance del comparto artigiano (+41 unità). Come riflesso della ripartenza di tante attività, in aumento anche il complesso dei servizi alle imprese (+67), di cui +25 unità per le attività immobiliari, +20 per quelli professionali e scientifiche, +17 per il noleggio, agenzie-viaggio e servizi di supporto e +5 aziende nel campo dell'informazione e comunicazione. Segno più anche per il credito (+3 unità). Grazie alla stagione estiva, alla ripresa del turismo ed alla voglia di mettersi alle spalle gli angoscianti giorni del lockdown, a spiccare per dinamismo nel trimestre anche le attività di alloggio e ristorazione (+20). Per i servizi alle persone, che crescono complessivamente di 10 unità, in positivo sanità (+6), le altre attività di servizio (+5) e istruzione (+1). In termini assoluti, saldi negativi si registrano nel commercio (-19 unità), coinvolgendo sia l'ingrosso (-8) che il dettaglio (-11), nel trasporto e magazzinaggio (-10) in agricoltura (-9), nelle attività artistiche e di intrattenimento (-2) e nell'industria (-1 unità). Stabile la manifattura. Per il settore artigiano della provincia di Ravenna si registra un tasso trimestrale positivo pari a +0,39% (migliore rispetto all'andamento complessivo delle imprese) e ha chiuso il periodo con un saldo attivo di 40 imprese (159 le iscrizioni di nuove imprese contro 119

cessazioni). Tra i settori artigiani che contribuiscono al tasso positivo del comparto, ritroviamo ancora una volta il gruppo di imprese dell'edilizia (+41), con una variazione positiva significativa; a seguire, le attività dei servizi (+13), in particolare quelli di supporto alle imprese (+6). In positivo ma con saldi più contenuti anche le imprese artigiane dei servizi di informazione e comunicazione, attività professionali e tecniche, dell'agricoltura e quelle del commercio. La forma giuridica più diffusa tra gli artigiani ravennati è quella delle imprese individuali (il 77% del totale) ed in questo trimestre realizzano un tasso in crescita (+0,43%), accodandosi alle società di capitale (+1,74%), anche se queste ultime in provincia hanno per l'artigianato una incidenza percentualmente molto più bassa (6,3%). Per le tipologie d'impresa, le imprese giovanili rappresentano il 27,2% del totale delle iscrizioni e solo il 10,1% delle chiusure complessive, con un saldo trimestrale positivo (+64), in aumento rispetto al terzo trimestre del 2019 (+25); in crescita il tasso di variazione trimestrale rispetto al terzo trimestre dell'anno pre-covid (+2,78% contro il +1%). Inoltre, il tasso di crescita relativo risulta più elevato rispetto al complesso delle imprese (al confronto del +0,11%) e la loro consistenza rispetto al 30 giugno 2021 cresce, risultando inferiore al dato dello stesso trimestre del 2019 a causa della perdita dei requisiti "giovanili" da parte di imprenditori già iscritti in precedenza. L'incidenza percentuale sul totale delle imprese, per le imprese "under 35" risulta essere pari al 6,2%. Anche per le imprese femminili il saldo della movimentazione risulta positivo (+8 unità) e in miglioramento rispetto al dato negativo dello stesso periodo del 2019 (quando era -9); la loro quota sul totale delle imprese si assesta sul 21%, posizionandosi tra quanto rilevato in Emilia-Romagna (20,7%) ed in Italia (22%). Rispetto al trimestre pre-covid, il risultato è stato determinato soprattutto dalla diminuzione delle chiusure volontarie che è stata accompagnata da un piccolo incremento delle iscrizioni. Nel trimestre in esame, le aperture di imprese gestite da donne rappresentano il 26,6% del totale delle iscrizioni; contestualmente, il 27,8% delle chiusure complessive. Trend analoghi si rilevano per le imprese straniere: la differenza tra aperture e chiusure, sempre positiva (+43 unità), risulta più alta rispetto al dato dello scorso anno (+33) ed anche rispetto al saldo del terzo trimestre del 2019 (era +13), in questo caso con aumenti più significativi tra le nuove iscrizioni. In miglioramento il tasso di crescita del trimestre (+0,9% contro il +0,71 ed il +0,28% rispettivamente del terzo trimestre del 2020 e del 2019). Nel tempo inoltre è aumentata la loro incidenza sul totale ed in provincia di Ravenna, ogni 100 imprese registrate 12 sono gestite da stranieri. Inoltre, i dati complessivi, a fine novembre dell'anno in corso, evidenziano per il sistema imprenditoriale della provincia di Ravenna 1.707 nuove iscrizioni a fronte di 1.604 cessazioni (di cui 17 d'ufficio), con un saldo netto della movimentazione positivo (+120 unità) che fa rilevare al 30 novembre 38.413 imprese registrate (di cui 34.155 attive), con un incremento pari a +0,15% in termini di variazione percentuale (circa +0,1 per le attive) rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Rimane tuttavia ancora di segno negativo il confronto con l'analogo periodo pre-Covid (-0,8% per le imprese registrate e quasi -1% per le attive).

EXPORT

Le esportazioni della provincia di Ravenna, tra gennaio e settembre, sono salite a 3.759,1 milioni di Euro ed il periodo si è chiuso con un ottimo segno positivo, pari a +24% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente; l'aumento tendenziale vale circa 728,5 milioni in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Il recupero si rileva anche se il termine di paragone diventa il 2019, prima che l'emergenza sanitaria colpisse e quando ancora gli scambi commerciali non erano stati colpiti da lockdown e limitazioni ai viaggi. Infatti, per quanto riguarda il confronto con gli anni pre-Covid, la variazione percentuale, rispetto all'analogo periodo del 2019, risulta di segno positivo e pari a +7,7% (vale a dire 267,7 milioni in più di quanto realizzato nel 2019) e l'incremento si evidenzia anche rispetto il gennaio-settembre del 2018 (+15,6%) e del 2017 (+24,5%), anni che sono stati molto favorevoli per l'andamento positivo dell'export ravennate. Inoltre, nei nove mesi

del 2021 analizzati, l'andamento dell'export in provincia di Ravenna è migliore dell'andamento medio del commercio con l'estero rilevato per la regione Emilia-Romagna e per l'Italia, entrambi in brillante modalità positiva (rispettivamente +18,7 e +20,1%, rispetto al gennaio-settembre del 2020). In provincia di Ravenna, anche nel confronto trimestrale, il terzo del 2021 risulta in surplus rispetto al corrispondente del 2019, con 204,8 milioni in più di valore di merci esportate e con una variazione percentuale positiva pari a +18%. Per la variazione rispetto al terzo del 2020, Ravenna mette a segno un poderoso balzo in avanti pari a +27,3%. Un'altra buona notizia, proviene dall'andamento congiunturale: rispetto al secondo trimestre dell'anno in corso, il terzo trimestre del 2021 prosegue la crescita del valore dell'export con un +3,6%, con una velocità in rallentamento fisiologico dopo i più forti recuperi del primo e secondo trimestre. L'analisi dei flussi commerciali con l'estero evidenziano un ulteriore segnale positivo dal mondo delle imprese e nei primi nove mesi del 2021 le esportazioni sui mercati internazionali sono stati un driver fondamentale per l'impulso alla ripartenza, sebbene a livello mondiale stiano proseguendo le crescenti tensioni per il costo dell'energia, di materie prime e di commodity. L'Europa si rivela ancora una volta la destinazione principale per l'export ravennate totale, con una quota che supera il 76% e con le vendite sui mercati europei che hanno messo a segno un incremento a due cifre (quasi +25%), rispetto all'analogo periodo del 2020. In particolare, le esportazioni verso la sola Unione europea a 27 hanno confermato e migliorato la tendenza positiva con un ottimo +37,1% e, con il consolidamento della nuova realtà post-Brexit, la quota sul totale è diventata pari a 65,3%. Migliore il risultato nell'Area-Euro, in marcato aumento grazie ad un +40%, con quota assestata al 49% sull'export complessivo; tra i paesi più rilevanti si segnala la Germania, primo partner commerciale, che rimane il paese più importante per le imprese ravennate, assorbendo da solo una quota pari al 15,6% delle esportazioni provinciali. Seguono Francia con il 9,9% e Spagna con il 6,6%. Sono proprio le vendite verso i Paesi dell'UE più rappresentativi per l'export ravennate a suscitare maggior ottimismo, per la prosecuzione della loro dinamica positiva e che anche per questo periodo evidenziano rilevanti incrementi a due cifre. Per il mercato più vasto, cioè la Germania, la crescita è arrivata al +49% (grazie ai prodotti della metallurgia ed apparecchiature elettriche), a cui segue quella sul mercato francese che è risultata pari a +36,3% (per la maggior parte prodotti chimici e metallurgici); l'avanzata dell'export sul mercato spagnolo arriva al +27,8% (soprattutto prodotti chimici e prodotti alimentari).

COMMERCIO

Il Commercio al dettaglio si rileva in ripresa, dopo la crisi pandemica ed i lockdown che hanno determinato la chiusura di molti negozi; nel 3° trimestre del 2021 si registra un aumento tendenziale in rallentamento delle vendite pari a +0,6% (+2,1% in regione). Il recupero era stato consistente nel 2° (+10,5%), anche se non aveva ancora colmato del tutto le perdite subite rispetto all' analogo trimestre del 2019. Le aspettative per il trimestre successivo sono positive e di intensità superiore rispetto a quelle del trimestre precedente.

TURISMO

La pandemia ha colpito duramente il settore, soprattutto in una città d'arte come Ravenna che nei mesi primaverili ed estivi, prima del lockdown, solitamente registrava impennate nei flussi dei visitatori. Secondo i dati provvisori di fonte regionale, nel gennaio-settembre 2021 migliora la domanda turistica in provincia di Ravenna ma restano ancora lontani i livelli pre-Covid. Il recupero fisiologico rispetto al 2020 è evidente: nei primi nove mesi del 2021 si è registrato complessivamente in provincia un aumento degli arrivi dei turisti del +28,7% rispetto all'analogo periodo del 2020, con un miglior recupero degli stranieri (+83,8%), ma quello che più colpisce ancora è la pesante flessione complessiva rispetto all'anno pre-Covid, pari a -22,1%. Le presenze

turistiche sono state circa 5.136.455, in flessione rispetto all'analogo periodo del 2019 (-17,8%) e con un +34,2% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. Lo scorso luglio è stato il primo mese in cui in provincia di Ravenna sono tornati a esserci più turisti dell'epoca pre-Covid. I dati mostrano infatti una crescita degli arrivi (ossia il numero di turisti che arrivano e si registrano nelle strutture ricettive del territorio) non solo rispetto allo stesso mese dello scorso anno, ma anche di luglio 2019, quando ancora nessuno avrebbe potuto immaginare l'arrivo della pandemia. Sono stati in provincia il 26,3% in più rispetto al 2020 ed il 7% in più rispetto al 2019, grazie agli italiani (+14,1% rispetto a luglio 2019), nonostante un calo del -22,1% degli stranieri. A fronte di un aumento degli arrivi, sono però rimasti più bassi del 2019 i pernottamenti (ossia il numero di notti complessive trascorse nelle strutture ricettive), complessivamente in luglio l'8,5% in meno rispetto allo stesso periodo di due anni fa; il 35,6% in più però di luglio 2020. Ad agosto non si riesce a mantenere il passo con il 2019: per gli arrivi +4,5% rispetto ad agosto 2020 (grazie solo agli stranieri) ma -1,5% rispetto a quelli del 2019; per i pernottamenti: +14,1% rispetto al 2020 e -3% rispetto ad agosto 2019. A settembre altro recupero per il turismo: per gli arrivi, +28,9% rispetto a settembre 2020 (con il contributo sia degli italiani che degli esteri, rispettivamente +21,6 e +73,1%) e +3,5% rispetto al medesimo mese pre-Covid (ma solo grazie ai nostri connazionali, con un +9,5 mentre gli arrivi degli stranieri calano del -15,6%); per le presenze, positivo sia il confronto con il 2020 (+25,9%, a fronte di un +15% degli italiani e di un +85,1% per gli stranieri), sia con il 2019 (+2,9% ma solo grazie all'aumento dei pernottamenti degli italiani, +6,2% contro il -6,7% di quelli degli stranieri).

CREDITO

A settembre 2021 il valore complessivo dei prestiti concessi, nel confronto con il dato dello stesso periodo dell'anno precedente, continua a crescere (+2%). I dati provvisori di BankItalia mostrano quindi un 2021 con aumento dei prestiti a persone ed aziende. A spingere in alto sono però le famiglie con una accelerata (per via della ripresa dei consumi, specialmente di beni durevoli, e dettata anche dalla domanda di mutui per l'acquisto di abitazioni), mentre le imprese hanno al contrario rallentato la richiesta di prestiti (con la ripresa economica sono aumentati i flussi di cassa). Il trend è positivo per tutti i comparti economici del settore privato non finanziario, differenziandosi solo per entità. Il comparto delle imprese rappresenta la quota più consistente, ma il relativo incremento è in fase di rallentamento; al suo interno, l'aumento più elevato si riscontra per le piccole imprese (+0,9%) e, di cui, per le famiglie produttrici (+3,3%). Le famiglie consumatrici, che accusano un ulteriore consistente incremento (+4,9%), per crescita superano quella del complesso delle imprese (+0,2%) e con velocità in aumento. Il credito alle imprese di minor dimensione continua ad evidenziare l'incremento relativo più alto (all'interno del sistema imprese), anche se la velocità relativa sta diminuendo. In contrazione solo i prestiti delle società finanziarie e assicurative; continua l'interruzione del trend negativo delle Amministrazioni pubbliche con un picco a +24,9%. Il confronto con la regione, mostra per Ravenna un andamento più contenuto per le imprese (+0,2% per Ravenna e +0,6% per l'Emilia-Romagna); si ribalta la situazione per le famiglie consumatrici, anche se la distanza non è ampia (+4,9% per Ravenna e +4,5% per la regione), mentre per il complesso dei prestiti gli andamenti si eguagliano (+2% per entrambi i territori). Per le Imprese della provincia di Ravenna, tra le attività economiche, l'unico indicatore con segno meno continua ad essere quello riferito ai prestiti concessi al settore delle costruzioni, con una variazione media che segna una contrazione anche più accentuata rispetto alle precedenti (-22%), raggiungendo il minimo storico degli ultimi tempi. Nonostante il segno meno delle costruzioni, per il complesso delle imprese si rileva ancora un lieve incremento (+0,2%). Allo stesso tempo i prestiti al settore manifatturiero aumentano ma con una velocità in discesa (+3,5%), a cui si accompagna anche l'andamento in positivo dei servizi che a loro volta rallentano

la crescita (+2,4%). Mediamente in regione, l'incremento relativo dei prestiti per le imprese è superiore (+0,6%) a quello riscontrato a livello provinciale (+0,2%); si ribalta la situazione per il manifatturiero (+2,2 in regione e +3,5% a Ravenna) e per il terziario (+0,9% in ER contro il +2,4% nella nostra provincia). Per le costruzioni, a Ravenna il calo evidenziato per i prestiti concessi supera ampiamente quello riscontrato per il settore mediamente in regione (in Emilia-Romagna -3,2% e a Ravenna -22%: effetto superbonus e incentivi vari). Al 30 Settembre 2021, il tasso di deterioramento del credito complessivo si alza a 1,4%, superando il dato medio dell'Emilia-Romagna che rimane sotto l'1% (0,9%); per le imprese sale all'1,8%, in aumento rispetto al trend dei due trimestri precedenti (1,1% in regione).

In linea con il trend nazionale e regionale, l'anno 2021 è proseguito con un aumento dei depositi bancari, cresciuti a fine settembre 2021 del +9,9% rispetto al medesimo periodo del 2020 (+8,5% in regione), contro il +10% segnato a fine settembre 2020 ed il 4,9% a fine settembre 2019. Per i depositi in conto-corrente la crescita a Ravenna, rispetto a settembre 2020, è stata anche superiore e pari a +12% (in regione +11,1%). I dati di Bankitalia sembrano confermare l'ipotesi che la liquidità immessa sul mercato sia ancora ferma, probabilmente a scopo cautelativo in attesa che le incertezze dell'evolversi della pandemia possano esaurirsi e la campagna vaccinale possa proseguire e migliorare secondo i piani del Governo. Quindi la ripresa dei consumi non riesce a dare completa fiducia nel futuro; continuano ad aumentare i depositi delle famiglie e delle aziende, che come l'anno scorso con lo scoppio della pandemia, risparmiano per far fronte ad un domani incerto. Bene anche i titoli a custodia, cresciuti del +6,1% rispetto ad un anno fa (+7,3% in regione).

FALLIMENTI

Al 30 settembre, continua la risalita del fenomeno dei fallimenti, già iniziata nel trimestre di apertura dell'anno; il numero di fallimenti registrati da gennaio a settembre sale a 44 (+83,3% rispetto all'analogo periodo del 2020; da gennaio a settembre del 2019 erano stati sempre il medesimo numero cioè 44;), di cui 21 solo nel primo trimestre. Fenomeno in aumento anche secondo quanto rilevato in Emilia-Romagna (+34,1%) ed in Italia (+43,1%), ma con una velocità relativa molto inferiore. Tuttavia, l'effetto dei provvedimenti emanati nell'emergenza dal Governo, a cui hanno fatto seguito il temporaneo ed eccezionale allentamento delle leggi in materia fallimentare, la sospensione ed il congelamento dei provvedimenti esecutivi ed il fermo delle attività amministrative e giudiziali dei Tribunali, può aver cristallizzato il fenomeno nell'anno 2020 (con numeri apparentemente bassi data la crisi economica dovuta all'emergenza sanitaria), rimandando solo nel tempo la gestione di molte situazioni complesse. Per i primi 9 mesi del 2021, in provincia di Ravenna la consistenza dei fallimenti risulta uguale al valore rilevato per l'analogo periodo del 2019. Quasi l'80% sono società di capitale. I trend tra i settori interessati sono quasi tutti in aumento (rispetto all'analogo periodo del 2020). Meno veloce l'incremento per l'edilizia.

ADDETTI NELLE UNITÀ LOCALI

Gli addetti alle unità locali registrate al Registro imprese di Ravenna, aumentano del +1,9% rispetto al terzo trimestre del 2020. Saldo: positivo con 2.762 addetti in più. Continua la caduta rispetto all'analogo trimestre pre-Covid: -2%. Saldo: -2.898 (meno pesante però rispetto ai risultati del trimestre precedente: -3,8% e -5.332). Rispetto al 2019: calo per addetti indipendenti più evidente (-3,1%); dipendenti (-1,7%) In contro tendenza rispetto alla flessione generalizzata nei confronti del terzo trimestre 2019, i seguenti settori: Agricoltura, Estrazione minerali, Att.Manifatturiere, Servizi fornitura energia e gas, Costruzioni, Commercio, Servizi di informazione e comunicazione, Att.Immobiliari, Att. Professionali, scientifiche e tecniche, Sanità e ass.sociale. (Dati Registro Imprese).

CASSA INTEGRAZIONE

Dal 1° luglio, l'accesso alla Cassa Integrazione torna ad essere quello "classico"; chi ha utilizzato l'ammortizzatore sociale, ha avuto il divieto di licenziamento fino al 31 dicembre 2021. Nei primi 9 mesi del 2021 sono circa 7,1 milioni le ore richieste a Ravenna, in netto calo rispetto allo stesso periodo del 2020 (-54,3%); in diminuzione anche in regione (-47,6%) e nell'intero Paese (-30,2%) ma con una intensità negativa inferiore. Il calo è determinato in particolare dal trend della straordinaria e dell'ordinaria, ma è in flessione anche quella in deroga. A Ravenna da gennaio a settembre del 2020 furono richieste quasi 16 milioni di ore di cassa integrazione e mai così elevate dall'anno più nero che fu nel 2014 quando ne vennero autorizzate quasi 5,5 milioni. Nel solo terzo trimestre (luglio-settembre 2021) a Ravenna il calo complessivo è arrivato a -79,9% (-68,8% in regione e -53,9% in Italia), ma come già detto è finito il periodo previsto dalla prima normativa per la Cassa Integrazione per Covid-19. Il 30 giugno 2021 è stato il termine oltre il quale le aziende non possono più accedere alla Cassa Integrazione ordinaria con causale COVID-19. Stop, quindi, al regime "speciale" fissato nel 2020 dal DL Cura Italia in piena pandemia, con alleggerimenti sul fronte della consultazione sindacale, dei costi e dei limiti di utilizzo della cassa.

PORTO DI RAVENNA

Secondo i dati elaborati dall'Autorità portuale, aumenta il gap positivo sul 2019: il Porto di Ravenna nei primi nove mesi del 2021 ha registrato una movimentazione complessiva di 19.999.018 tonnellate, non solo in crescita del +22,0% rispetto allo stesso periodo del 2020 ma anche in aumento del +2,5% sui volumi complessivi del 2019, andamento che rafforza il trend positivo e il superamento dei volumi ante-pandemia, delineatosi già nell'agosto 2021. Gli sbarchi e gli imbarchi sono stati, rispettivamente, pari a 17.143.313 tonnellate (+25,4% sul 2020 e +2,9% sul 2019) e a 2.855.705 tonnellate (+4,6% sul 2020 e -0,1% sul 2019). Nel periodo gennaio-settembre 2021 il numero di toccate delle navi è stato pari a 2.026, con una crescita del +16,8% (291 navi in più) rispetto ai primi nove mesi del 2020, e 45 toccate in più rispetto alle 1.981 del 2019. Analizzando le merci per condizionamento, nei primi nove mesi del 2021, rispetto allo stesso periodo del 2020, le merci secche (rinfuse solide, merci varie e unitizzate), con una movimentazione pari a 16.625.942 tonnellate, sono cresciute del +24,7%, superando i volumi (+3,3%) dello stesso periodo del 2019. Le merci unitizzate in container sono in aumento del +5,6% sui primi nove mesi del 2020 (1.713.081 tonnellate), e più basse del -7,4% rispetto ai primi nove mesi del 2019, mentre le merci su rotabili sono in calo del -1,4% rispetto allo stesso periodo del 2020 (1.064.757 tonnellate) ed inferiori del -12,0% rispetto ai volumi dello stesso periodo del 2019. I prodotti liquidi - con una movimentazione pari a 3.373.076 tonnellate - nei primi nove mesi del 2021 sono aumentati del +10,1% rispetto allo stesso periodo del 2020 (ma calati del -1,2% rispetto ai volumi dei primi nove mesi del 2019).

I NUMERI DELLA CIRCOSCRIZIONE TERRITORIALE



INDICE	UNITÀ	RAVENNA	ITALIA	PERIODO
Comuni	n.	18	7.903	2022
Superficie	km ²	1.859,39	302.068,26	2022
Densità di popolazione	ab./km ²	208	196	1.1.2021
Popolazione	n.	386.643	59.236.213	1.1.2021
• variazione 5 anni	%	-0,9%	-1,5%	
• % over 65	%	25,6%	23,5%	
Popolazione straniera	n.	45.564	5.171.894	1.1.2021
• stranieri	%	11,8%	8,7%	
• variazione 5 anni	%	-2,4%	2,9%	
PIL (Valore aggiunto)	€ x 1mln	11.267	1.609.655	2019
• valore pro-capite	€ / ab	29.140	27.174	
Export	€ x 1mln	4.037	436.718	2020
• Variazione 1 anno	%	-12,7%	-9,1%	
• Variazione 5 anni	%	10,8%	5,9%	
Imprese registrate	n.	38.389	6.067.466	1.1.2022
• Variazione 1 anno	%	0,2%	-0,2%	
• Variazione 5 anni	%	-3,3%	-0,1%	
Imprese attive	n.	34.130	5.164.831	1.1.2022
• artigiane	%	30,0%	24,8%	
• giovanili	%	21,3%	22,7%	
• straniere	%	6,6%	9,2%	
• femminili	%	13,1%	11,1%	

INDICE	UNITÀ	RAVENNA	ITALIA	PERIODO
Imprese attive	n.	34.130	5.164.831	1.1.2022
• agricoltura	%	19,1%	14,0%	
• industria	%	8,1%	9,5%	
• costruzioni	%	15,5%	14,6%	
• commercio	%	29,5%	33,7%	
• altri servizi	%	27,7%	28,1%	
Occupati (15+)	x 1000	172.634	23.162.724	2020
• Tasso occupazione	%	69,3%	58,6%	
Disoccupati (15+)	x 1000	9.263	2.303.066	2020
• Tasso disoccupazione	%	5,1%	9,0%	

3.2 Elementi di carattere normativo

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camere e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

- **Il decreto legge n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014** ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.
- **Il D. Lgs. n. 219/2016** ha previsto il riordino Il D. Lgs. n. 219/2016 ha introdotto una serie di importanti novità, con particolare riguardo alle funzioni delle camere di commercio, all'organizzazione dell'intero sistema camerale e alla sua governance complessiva.
- **Il D.M. 16.02.2018** ha previsto la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio mediante accorpamento delle sedi, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ciascuna Regione.
- **IL DM 7 marzo 2019** ha ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



3.3 Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso

Premessa

Diverse indagini condotte negli ultimi trent'anni dalle forze investigative hanno portato alla luce la presenza delle mafie fuori dalle zone di origine¹, rivelando così, contrariamente a un'idea diffusa e consolidata nell'immaginario collettivo, la forte capacità di adattamento di queste organizzazioni criminali anche nei territori generalmente ritenuti immuni dal fenomeno mafioso.

Come è noto, i casi più evidenti di espansione mafiosa sono emersi soprattutto in Lombardia e in Piemonte, pur essendo ormai molti, in Italia, i territori considerati a rischio di infiltrazione mafiosa o che mostrano criticità addirittura paragonabili alle regioni appena ricordate.

In Emilia-Romagna si riscontra una presenza criminale e mafiosa di lunga data, la cui pericolosità, per diverso tempo, è rimasta confinata nell'ambito dei mercati illeciti - e, fra questi, soprattutto nel traffico degli stupefacenti -, ma che in tempi recenti sembrerebbe esprimere caratteristiche ben più complesse e articolate.

Fra le novità più significative di questo scenario, innanzitutto occorre ricordare la progressione delle attività mafiose nell'economia legale - specie nel settore edile e commerciale - e, parallelamente, lo strutturarsi di un'area grigia formata da attori eterogenei, anche locali, con cui i gruppi criminali hanno stretto relazioni al fine di sfruttare opportunità e risorse del territorio (appalti, concessioni, acquisizioni di immobili o di aziende, ecc.). A rendere tale quadro più complesso ricorre, inoltre, la presenza di gruppi criminali stranieri, i quali generalmente sono impegnati nella gestione di alcuni grandi traffici illeciti, sia in modo autonomo che in collaborazione con la criminalità autoctona (fra tutti, si ricorda il traffico degli stupefacenti e lo sfruttamento della prostituzione). Non vanno trascurati, da ultimo, il comparire della violenza e i tentativi di controllo mafioso del territorio, i cui segni più evidenti sono rappresentati dalle minacce ricevute da alcuni operatori economici, esponenti politici, amministratori locali o professionisti dell'informazione, oltre che dalla preoccupante consistenza numerica raggiunta dalle estorsioni, dai danneggiamenti e dagli attentati dinamitardi e incendiari (reati, questi, solitamente correlati fra di loro).

Secondo le recenti indagini giudiziarie, il nostro territorio oggi sembrerebbe essere quindi di fronte a un fenomeno criminale e mafioso in via di sostanziale mutamento: non più isolato dentro i

¹ Si intendono i luoghi dove il fenomeno mafioso è nato e si è sviluppato storicamente, ovvero in alcune aree circoscritte del Mezzogiorno d'Italia. Più precisamente, la Sicilia occidentale per quanto riguarda cosa nostra, la Calabria meridionale in relazione alla 'ndrangheta, il Napoletano con riferimento alla camorra. Per rimanere ancora nell'ambito delle mafie autoctone, a queste occorre aggiungere la sacra corona unita, costituitasi in tempi più recenti nella Puglia meridionale, ma, come è noto, anch'essa, come le altre, si è espansa sia all'interno della regione dove ha avuto origine che in altre regioni.

confini dei traffici illeciti come è avvenuto in passato, ma ormai presente anche nella sfera della società legale e capace di mostrare - quando necessario - i tratti della violenza tipici dei territori in cui ha avuto origine.

Alla luce di questo scenario indubbiamente preoccupante, di recente la Direzione Nazionale Antimafia ha espresso un giudizio particolarmente severo sull'Emilia-Romagna, rappresentandola infatti come una regione che addirittura avrebbe maturato «i tratti tipici dei territori infestati dalla cultura mafiosa [...], dove il silenzio e l'omertà [oramai] caratterizzano l'atteggiamento della società civile» [DNA 2016, p. 487-88].

In realtà, contrariamente a un'idea ricorrente nel dibattito pubblico di questi anni, che in qualche modo è avvalorata persino dalla dichiarazione della DNA appena richiamata, secondo cui la presenza delle mafie in regione - e più in generale nel Nord Italia - sarebbe stata trascurata o sottovalutata dalle classi dirigenti locali e dalla società civile, tanto le amministrazioni del territorio, quanto l'opinione pubblica e la società civile non solo sono consapevoli di questa pericolosa presenza criminale, ma ormai da diverso tempo cercano di affrontarla nei modi e con gli strumenti che gli sono più consoni.

Oltre alle politiche regionali specificatamente dedicate alla promozione della legalità e che almeno da un decennio caratterizzano l'azione della Regione Emilia-Romagna, altre attività volte a prevenire e contrastare le mafie e il malaffare realizzate da numerosi enti del territorio dimostrerebbero infatti il contrario. D'altra parte, nessuna sottovalutazione del problema sembrerebbe esserci stata da parte della società civile, considerati gli straordinari sviluppi registrati in questi anni dal fronte dell'antimafia civile, il quale ha visto attivamente e progressivamente coinvolte numerose associazioni del territorio regionale fino a diventare fra i più attivi nel panorama italiano. Allo stesso modo, non si può neppure negare che l'opinione pubblica oggi si dimostri disattenta, inconsapevole o, peggio ancora, indifferente di fronte a tale problema. Già nel 2012, quindi molto prima che le forze investigative portassero a compimento l'operazione "Aemilia", due cittadini su tre non avevano nessuna difficoltà ad ammettere la presenza delle mafie nella nostra regione e quattro su dieci nel proprio comune, indicando la 'ndrangheta e la camorra fra le organizzazioni più attive².

Sebbene sia riduttivo limitare l'attenzione a queste due mafie, poiché altre organizzazioni criminali - non tutte di tipo mafioso - sembrerebbero operare all'interno della nostra regione (comprese quelle straniere), le mafie di origine calabrese e campana, come dimostrano i riscontri investigativi degli ultimi anni, in effetti sono le organizzazioni criminali maggiormente presenti nel territorio dell'Emilia-Romagna. Se ciò è vero, tuttavia va detto che esse agiscono all'interno di una realtà criminale più articolata di quella propriamente mafiosa, all'interno della quale avvengono scambi e accordi reciprocamente vantaggiosi fra i diversi attori sia del tipo criminale che economico legale al fine di accumulare ricchezza e potere. A questa complessa realtà criminale, come è noto, partecipano anche singoli soggetti, i quali commettono per proprio conto o di altri soggetti - mafiosi e non - soprattutto reati finanziari (si pensi al riciclaggio), oppure offrono, sia direttamente che indirettamente, sostegno di vario genere alle organizzazioni criminali.

Rimandando agli approfondimenti realizzati nel corso degli ultimi vent'anni sugli sviluppi della criminalità organizzata in Emilia-Romagna³, attraverso l'analisi dei dati riguardanti i reati rilevati dalle forze di polizia, in questa sezione della relazione si intende dare conto, in modo sintetico,

² È quanto emerso da una ricca e articolata indagine demoscopica condotta nel 2012 nell'ambito delle attività del Settore sicurezza urbana e legalità della Regione Emilia-Romagna, la quale ha rappresentato per diverso tempo l'unica esperienza di ricerca condotta nel nostro paese sulla percezione e rappresentazione sociale delle mafie. A distanza di molti anni e dopo le note vicende che recentemente hanno visto la nostra regione al centro di alcune importanti indagini giudiziarie per mafia, oggi varrebbe la pena riproporre un'indagine simile, non solo per comprendere come è mutato l'atteggiamento collettivo rispetto ai fenomeni di cui qui si discute, ma anche per valutare e programmare in maniera più mirata le linee di intervento regionali in materia di legalità.

³ Sono moltissimi gli studi, le analisi e le ricerche empiriche sulla presenza mafiosa nel territorio regionale realizzate sia direttamente dalla Regione o a cui quest'ultima ha indirettamente contribuito sia nell'ambito di programmi autonomi di ricerche accademiche. Qui occorre ricordare i seguenti numeri monografici dei Quaderni di città sicure realizzati nell'ambito delle attività dell'ex Servizio politiche per la sicurezza urbana e la polizia locale (già Progetto "Città Sicure") e dell'attuale Settore sicurezza urbana e legalità della Regione Emilia-Romagna: n. 11b (1997); n. 29 (2004); n. 39 (2012); n. 41 (2016); n. 42 (2018). Per un elenco esaustivo delle pubblicazioni sulla criminalità organizzata dedicate alla nostra regione rimandiamo al sito internet della Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna, in particolare alla sezione "Criminalità e sicurezza" (www.assemblea.emr.it/biblioteca/criminalita).

della presenza, dell'intensità e degli sviluppi nella nostra regione di alcune attività e traffici criminali. Come si vedrà meglio dopo, si tratta di attività caratterizzate da una certa complessità, realizzate - proprio per questa loro peculiarità - attraverso l'associazione di persone che perseguono uno scopo criminale comune.

In particolare, qui saranno esaminati: i reati di associazione a delinquere semplice e mafiosa; gli omicidi di mafia; le estorsioni⁴; i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari⁵; i reati di produzione, traffico e spaccio di stupefacenti⁶; lo sfruttamento e il favoreggiamento della prostituzione⁷; i furti e le rapine organizzate⁸; i reati di ricettazione⁹; le truffe, le frodi e i reati di contraffazione¹⁰; il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito¹¹; l'usura¹².

La tabella 1 riporta il numero di persone denunciate o arrestate tra il 2010 e il 2019 perché sospettate di aver commesso questi reati per dieci reati dello stesso tipo con autore noto denunciati nel medesimo periodo di tempo¹³.

4 L'estorsione è una tipica attività mafiosa realizzata solitamente ai danni di operatori economici, benché possano configurarsi come estorsioni anche atti criminali non necessariamente commessi con il metodo mafioso. Nel nostro ordinamento non è previsto il reato di estorsione organizzata (ad esempio quella di tipo mafioso), ma l'unica norma penale che lo sanziona comprende diverse possibilità estorsive, compresa appunto quella organizzata e mafiosa.

5 Nelle analisi sulle mafie questi reati generalmente sono utilizzati come indicatori di controllo mafioso del territorio.

6 Come è noto, quello della droga è un mercato complesso e articolato, all'interno del quale si muovono potenti organizzazioni criminali che ne stabiliscono l'andamento e la gestione a qualunque livello. Dal narcotraffico le organizzazioni criminali traggono enormi guadagni che investono nell'economia legale, acquisendo, attraverso complicate attività di riciclaggio, esercizi commerciali, quote azionarie, immobili, aziende di vario tipo, e così via.

7 Al pari del mercato della droga, anche quello della prostituzione è un mercato estremamente complesso, in continua evoluzione e fiorente. Come è noto, nel nostro paese la prostituzione non è proibita, né è proibito l'acquisto di prestazioni sessuali a pagamento, ma sono invece punite tutta una serie di condotte collaterali che in qualche modo favoriscono o incoraggiano questo tipo di attività. Lo sfruttamento della prostituzione, così come il favoreggiamento, l'induzione o il reclutamento, sono infatti attività criminali esercitate da soggetti che dal meretricio di altre persone - di solito donne, benché esista anche una prostituzione maschile e, soprattutto, transessuale e minorile - traggono un vantaggio economico personale. Attività criminali alla cui base vi è spesso un esteso ricorso alla violenza nei confronti delle persone sfruttate che si estrinseca in svariati modi: dalle minacce alle intimidazioni, dalla coercizione fisica all'usura, e così via. (Quello della prostituzione è un settore di attività molto variegato, al cui interno naturalmente non è raro incontrare persone che svolgono l'attività della prostituzione libere dallo sfruttamento e perciò che sono in grado di gestirsi autonomamente, si pensi ad esempio a quante svolgono questa attività soltanto in modo saltuario).

8 Per furti e rapine organizzate intendiamo i seguenti reati: furti di opere d'arte e di materiale archeologico; furti di automezzi pesanti trasportanti merci; rapine in banca, negli uffici postali e negli esercizi commerciali. Come si può vedere, tra le molteplici forme che possono assumere i furti e le rapine, quelli appena elencati sono senz'altro quelli che richiedono una elevatissima capacità professionale e organizzativa per essere commessi.

9 Quello della ricettazione è un universo complesso e variegato, all'interno del quale si muovono soggetti che di solito svolgono l'attività di ricettazione in modo abituale, comprando la maggior parte degli oggetti rubati e reintroducendoli, attraverso varie strade, talvolta nel mercato legale, altre in quello illegale. La ricettazione è pertanto un'attività generalmente organizzata che funziona attraverso una rete di ladri, fiancheggiatori, distributori, acquirenti, ecc.

10 All'interno del Codice penale, truffe, frodi e contraffazioni rappresentano fattispecie distinte, ma poiché presentano alcuni tratti essenziali in comune qui sono state considerate come un unico fenomeno criminale. Tutte le fattispecie in questione, infatti, denotano comportamenti fraudolenti a danno di qualcuno e ricadono nella sfera della cosiddetta criminalità economica. Questi reati sono cresciuti costantemente negli ultimi anni, alimentando una vera e propria industria criminale - spesso a carattere transnazionale - in grado di danneggiare, come del resto si può immaginare, in modo sensibile l'economia legale.

11 Il riciclaggio di denaro è il processo con cui si nasconde l'origine illecita dello stesso per introdurlo successivamente nelle attività economiche legali, condizionando in questo modo la stabilità, l'integrità, le condizioni di corretto funzionamento e di concorrenza dei mercati finanziari e, in generale, del contesto economico-sociale. Poiché è a questo tipo di attività che la criminalità organizzata - ma non solo - ricorre per bonificare i propri capitali, il riciclaggio costituisce in qualche modo l'attività terminale di una serie di altre attività criminali, solitamente organizzate, da cui di fatto tali capitali provengono (il riciclaggio, infatti, presuppone sempre un reato precedente, come ad esempio il traffico degli stupefacenti). Per riciclare la criminalità si serve di solito di professionisti (avvocati, contabili, notai, ecc.), i quali possono sia essere strutturati nell'organizzazione, dedicandosi in modo esclusivo al riciclaggio dei proventi illeciti del sodalizio a cui appartengono, oppure lavorare dall'esterno, offrendo appunto servizi di riciclaggio a chiunque sia disposto a pagarli. Il riciclaggio dei capitali illeciti avviene attraverso varie fasi e una molteplicità di canali che si vanno sempre di più affinando e moltiplicando man mano che aumentano gli strumenti per contrastarlo: dalla immissione dei capitali nel circuito finanziario attraverso banche, società finanziarie, uffici di cambio, centri off-shore e altri intermediari, alla loro trasformazione in oro, preziosi, oggetti di valore, assegni derivanti da false vincite al gioco, ecc., fino all'investimento in attività lecite a ripulitura avvenuta.

A conferma di quanto si diceva prima, ciascuna fattispecie criminale presa in considerazione presenta un carattere inequivocabilmente associativo, visto che il rapporto che si riscontra fra il numero degli autori e quello dei delitti denunciati è regolarmente a favore dei primi¹⁴.

Il quadro che emerge per la nostra regione si può riassumere nel modo seguente: per dieci reati dello stesso tipo denunciati nel periodo preso in esame, nel caso dell'associazione a delinquere sono state denunciate 87 persone, 30 nel caso degli omicidi di mafia, 17 nel caso delle estorsioni, 15 nel caso dei danneggiamenti e degli attentati dinamitardi e incendiari, 19 nel caso dei reati riguardanti gli stupefacenti, 27 nel caso dello sfruttamento della prostituzione, 21 nel caso dei furti e delle rapine organizzate, 15 nel caso della ricettazione, 14 nel caso delle truffe, delle frodi e della contraffazione, 24 nel caso dell'usura e 27 nel caso del riciclaggio (v. tabella 1).

Se, come si è appena visto, in genere il carattere associativo di questi reati è evidente, più incerto invece risulta il metodo con cui sono stati compiuti in quanto allo stato attuale le informazioni disponibili non consentono di approfondire tale aspetto. Vero è che molti di essi rientrano nella sfera di competenza delle direzioni distrettuali antimafia, tuttavia, non avendo indicazioni precise in proposito, è preferibile considerarli indicatori o «reati-spia» che attestano la presenza generica di una criminalità organizzata di tipo strutturata nel territorio piuttosto che esclusivamente mafiosa.

Di ciascuno di questi reati, nelle sezioni successive della presente relazione si esamineranno gli sviluppi e il peso che hanno avuto nella nostra regione e nelle sue province in un arco temporale di dieci anni: dal 2010 al 2019, che corrisponde al periodo più recente per cui i dati sono disponibili¹⁵.

TABELLA 1:

Numero di persone denunciate o arrestate dalle forze di polizia ogni dieci reati denunciati con autore noto in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Distinzione per alcune fattispecie delittuose. Periodo 2010-2019

	Emilia-Romagna	Italia	Nord-Est
Associazione a delinquere	87	91	76
Omicidi di mafia	30	57	30
Estorsioni	17	20	17
Danneggiamenti, attentati	15	16	15
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	19	20	20
Sfruttamento della prostituzione	27	27	26
Furti e rapine organizzate	21	21	20
Ricettazione	15	15	16
Truffe, frodi e contraffazione	14	16	14
Usura	24	27	21
Riciclaggio e impiego di denaro illecito	27	25	27

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Il quadro della criminalità organizzata e mafiosa in Emilia-Romagna e nelle sue province

Per ciascuno dei reati selezionati, nella tabella 2 è riportata la somma delle denunce rilevate dalle forze di polizia tra il 2010 e il 2019, il tasso di variazione medio annuale e il tasso medio di

¹² Anche quello dell'usura è un universo variegato, all'interno del quale agiscono diversi soggetti, tra i quali certamente un ruolo rilevante lo ricoprono le mafie.

¹³ L'analisi si ferma al 2019 perché i dati del 2020 - gli ultimi disponibili - sono poco confrontabili con gli anni precedenti a causa di un crollo generale e significativo dei reati dovuto alle misure restrittive adottate dal Governo per contenere la pandemia.

¹⁴ Ciò si verifica a qualsiasi livello territoriale preso in considerazione e per ogni anno del periodo considerato, il che dimostra l'intrinseco e strutturale tratto associativo di tali attività criminali.

¹⁵ Proprio per una loro caratteristica intrinseca, i dati ricavati da denunce non danno conto della parte "sommersa" dei fenomeni considerati e per questa ragione, più che riflettere l'effettivo livello di criminalità, i dati delle denunce, per un verso, esprimono la tendenza dei cittadini a denunciare e, per l'altro, dimostrano l'efficacia delle forze di contrasto delle organizzazioni criminali.

delittuosità calcolato su 100 mila abitanti. Al fine di contestualizzare la posizione dell'Emilia-Romagna rispetto a tali fenomeni, nella tabella sono riportati anche i dati che riguardano l'Italia e il Nord-Est, ovvero la ripartizione territoriale di cui è parte.

Come si può osservare, nel decennio esaminato in Emilia-Romagna sono stati denunciati complessivamente quasi 180 mila delitti associativi, corrispondenti a circa il 7% di quelli denunciati nell'intera Penisola e a oltre il 43% di quelli denunciati nel Nord-Est¹⁶.

Prestando attenzione alla loro composizione numerica, si può notare innanzitutto che le *truffe, le frodi e la contraffazione* costituiscono i reati più diffusi fra tutti quelli esaminati: con quasi 115 mila casi denunciati, di cui circa il 95% sono costituiti da truffe e frodi (comprese quelle informatiche), essi infatti assorbono oltre due terzi della massa delle denunce qui esaminate. Decisamente meno frequenti, ma comunque rilevanti sul piano numerico, sono poi i reati che riguardano gli *stupefacenti e la ricettazione*: per quanto riguarda i primi, nel periodo considerato in regione ne sono stati denunciati quasi 26 mila, in gran parte riguardanti lo spaccio, mentre di reati riguardanti la ricettazione ne sono stati denunciati quasi 18 mila. Ancora meno frequenti sono i *furti e le rapine organizzate*, che infatti ammontano a oltre 6.000 denunce, e le *estorsioni*, il cui ammontare è pari a quasi 6 mila casi. I *danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari* sono circa 3.700, i reati di *sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione* oltre mille, i reati riguardanti il *riciclaggio e l'usura* quasi 1.400, di cui più di 1.000 riguardanti il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito. I casi di *associazione a delinquere*, infine, sono poco più di 300, di cui solo 4 di tipo mafioso. (Per completezza, si segnala un solo caso di *omicidio per motivi di mafia*, consumatosi nella provincia di Parma nel 2010; questo omicidio rappresenta l'unico di stampo mafioso consumatosi nel Nord-Est).

TABELLA 2:

Reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Periodo 2010-2019 (nr. complessivo dei reati denunciati; tasso di variazione medio annuale; tasso di delittuosità medio per 100.000 abitanti).

	EMILIA- ROMAGNA				ITALIA			NORD-EST			
	Totale delitti denunciati	Tasso di variazion	Tasso su 100 mila		Totale delitti denuncia	Tasso di variazion	Tasso su 100 mila	Totale delitti denuncia	Tasso di variazion	Tasso su 100 mila	
Truffe, frodi e contraffazione	114.17	1	258,	1	1.533.2	8,2	254,	274.89	4	237,	
Stupefacenti	25.841	2,4	58,4	1	355.472	2,1	59,0	58.959	2,4	50,8	
Ricettazione e contrabbando	17.913	-3,5	40,5	e	230.420	-4,2	38,3	37.242	-3,8	32,1	
Furti e rapine organizzate	6.106	-5,1	13,8		82.014	-6,9	13,6	11.334	-4,4	9,8	
Estorsioni	5.768	11,4	13,0		80.529	5,2	13,4	11.538	9,3	10,0	
Danneggiamenti, attentati	3.743	-2,1	8,5		95.934	-2,5	15,9	8.066	-2,3	7,0	
Sfruttamento della prostituzione	1.072	-9,8	2,4		10.523	-11,4	1,7	2.166	-9,0	1,9	
Riciclaggio	1.008	12,0	2,3		17.033	4,1	2,8	2.532	8,9	2,2	
Usura	369	17,1	0,8		3.466	-5,5	0,6	635	4,7	0,5	
Associazione a delinquere	321	5,3	0,7		8.370	-4,0	1,4	1.059	-3,1	0,9	
Omicidi di mafia	1	0	0,0	-	469	-4,7	0,1	1	0	0,0	
Totale delitti associativi	176.3	5,0	398,	6	2.417.	4,8	401,	408.4	6,4	352,	
	13	5,0	6		519	4,8	3	26	6,4	2	

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

¹⁶ Sugli oltre 2 milioni di reati denunciati complessivamente in regione nei dieci anni considerati, i reati che qui abbiamo definito "associativi" da soli costituiscono circa il 7%.

Considerati complessivamente, questi reati nella nostra regione sono cresciuti in media di cinque punti percentuali ogni anno (di 5,9 nell'ultimo biennio), in Italia di 4,8 (di 6 nell'ultimo biennio) e nel Nord-Est di 6,4 punti (di 9,3 nell'ultimo biennio).

Più in particolare, limitando lo sguardo all'Emilia-Romagna, nel decennio esaminato, il reato di usura è cresciuto in media di 17 punti percentuali all'anno (di 33 solo nell'ultimo biennio), quello di riciclaggio di 12 (di 38 nell'ultimo biennio), le estorsioni di 11 (benché nell'ultimo biennio siano diminuite di oltre 4 punti), le truffe, le frodi e i reati di contraffazione di 8 (di 13 nell'ultimo biennio), il reato di associazione a delinquere di 5 (benché nell'ultimo biennio sia diminuito di 22 punti), i reati riguardanti gli stupefacenti di oltre 2 punti (benché nell'ultimo biennio siano diminuiti di 2 punti percentuali).

Diversamente da questi reati, ancora nel decennio esaminato, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi nel decennio considerato sono diminuiti in media di 2 punti percentuali all'anno (di 21 solo nell'ultimo biennio), i reati di ricettazione e di contrabbando di quasi 4 punti (di 22 nell'ultimo biennio), i furti e le rapine organizzate di 5 (di quasi 13 nell'ultimo biennio) e il reato di sfruttamento della prostituzione di 10 (anche se nell'ultimo biennio ha registrato una crescita di 6 punti) (v. tabella 2).

Come si può osservare nella tabella successiva (v. tabella 3), la tendenza di questi reati non è stata omogenea nel territorio della regione.

I rilievi esposti nella tabella, in cui sono esposti gli andamenti medi per provincia dei reati durante il decennio, si possono così sintetizzare:

nella provincia di *Piacenza* sono cresciute oltre la media regionale i reati di riciclaggio, le estorsioni, le truffe, le frodi e la contraffazione, i reati riguardanti gli stupefacenti, lo sfruttamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari (va fatto notare che riguardo a questi ultimi tre gruppi di reati, la tendenza della provincia è stata opposta a quella della regione: mentre infatti in regione questi reati sono diminuiti, qui sono aumentati sensibilmente);

la provincia di *Parma* ha avuto una crescita superiore alla media della regione rispetto ai reati di usura, di riciclaggio, a quelli riguardanti gli stupefacenti e, in controtendenza rispetto a quanto è avvenuto in generale nella regione, ai reati di sfruttamento della prostituzione e ai danneggiamenti;

la provincia di *Reggio Emilia* ha registrato una crescita superiore alla media regionale riguardo ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e alle truffe, alle frodi e alla contraffazione; in controtendenza rispetto a quanto si è registrato in generale in regione, in questa provincia sono cresciuti anche i reati di sfruttamento della prostituzione e i danneggiamenti;

la provincia di *Modena* ha avuto una crescita più elevata di quella media regionale rispetto ai reati di riciclaggio e alle estorsioni; diversamente dall'andamento regionale, in questa provincia sono aumentati anche i furti e le rapine organizzate e i reati di ricettazione e di contrabbando;

nella provincia di *Bologna* si sono registrati valori superiori alla media regionale per i reati riguardanti il riciclaggio e le estorsioni;

nella provincia di *Ferrara* sono cresciuti in misura superiore alla media le estorsioni, le truffe e i reati riguardanti gli stupefacenti; in controtendenza all'andamento medio della regione, in questa provincia sono cresciuti anche i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti;

la provincia di *Ravenna* registra valori superiori alla media della regione relativamente ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e a quelli che riguardano gli stupefacenti; diversamente di quanto si è registrato a livello regionale, in questa provincia è cresciuto anche il reato di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione;

la provincia di *Forlì-Cesena* registra valori superiori alla media della regione relativamente ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e al reato di associazione a delinquere;

la provincia di *Rimini* registra valori superiori alla media regionale riguardo ai reati di riciclaggio e, contrariamente alla tendenza media della regione, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari.

TABELLA 3:

Andamento dei reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nelle province dell'Emilia-Romagna. Periodo 2010-2019 (tasso di variazione medio annuale)

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Usura	17,1	0,0	93,2	0,0	7,8	13, 1	0,0	0,0	0,0	0,0
Riciclaggio	12,0	22, 1	15,0	78,1	19, 8	3,4	0,0	34, 7	100, 7	60,8
Estorsioni	11,4	15, 3	11,6	17,7	12, 9	17, 7	12, 3	12, 9	12,8	11,0
Truffe, frodi e contraffazione	7,9	9,1	7,8	11,1	7,7	8,2 28, 9	7	8,0	4,3 153, 7	6,2
Associazione a delinquere	5,3	0,0	0,0	0,0	2,6	9	0,0	0,0	7	0,0
Stupefacenti	2,4	11, 3	8,8	1,4	2,7	1,9	7,0	3,9	2,2	0,2
Sfruttamento della prostituzione	-9,8	29, 4	94,4	22,3	-6,3	-8,8	-4,3	6,9	-17,3	-18,8
Furti e rapine organizzate	-5,1	1,0	-2,1	-5,3	2,6	-4,6	1,1	-7,5	-8,1	-2,9
Ricettazione e contrabbando	-3,5	-1,0	-2,0	-4,2	0,9	-2,4	-1,7	-2,8	-4,7	-4,8
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	-2,1	0,3	7,4	1,6	-0,7	-0,6	7,9	-2,1	-9,3	5,4
Omicidi di mafia	100, 0	-	100, 0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	5,0	6,7	6,1	6,5	5,5	5,2	8,6	4,5	2,1	2,5

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Interessante è il quadro che emerge di questi reati osservandone l'incidenza sulla popolazione residente (c.d. tassi di delittuosità su 100 mila residenti).

Come si può osservare ancora nella tabella 2, l'Emilia-Romagna detiene tassi di delittuosità superiori alla media italiana per quanto riguarda le truffe, le frodi e la contraffazione (258,1 vs 254,5 ogni 100 mila abitanti), i reati di ricettazione e di contrabbando (40,5 vs 38,3) e i reati di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione (2,4 vs 1,7 ogni 100 mila abitanti). Tassi inferiori a quelli dell'Italia, la nostra regione li registra invece in relazione ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari (8,5 vs 15,9 ogni 100 mila abitanti), al reato di associazione a delinquere (0,7 vs 1,4), ai reati riguardanti gli stupefacenti (58,4 vs 59), al riciclaggio e impiego di denaro illecito (2,3 vs 2,8 ogni 100 mila abitanti) e alle estorsioni (13 vs 13,4 ogni 100 mila abitanti). Per tutti gli altri reati, i tassi della nostra regione sono sostanzialmente in linea con quelli italiani (furti e rapine organizzate: circa 14 ogni 100 mila abitanti; usura: meno di 1 ogni 100 mila abitanti; omicidi di mafia: quasi 0 ogni 100 mila abitanti).

Rispetto al Nord-Est, invece, la nostra regione detiene tassi di delittuosità sopra la media per la maggior parte dei reati considerati (fatta eccezione per i reati meno frequenti, come l'associazione a delinquere, gli omicidi di mafia, l'usura e il riciclaggio, rispetto ai quali i tassi della nostra regione sono sostanzialmente in linea con il resto della ripartizione geografica a cui appartiene).

Nella tabella successiva sono riportati i tassi medi di delittuosità ogni 100 mila residenti per singola provincia, da cui si può dedurre in quali territori questi reati incidono in misura maggiore rispetto alla media regionale.

TABELLA 4:

Incidenza dei reati denunciati dalle forze di polizia nelle province dell'Emilia-Romagna. Periodo 2010-2019 (tassi medi del periodo su 100.000 residenti)

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Truffe, frodi e contraffazione	258,2	203,0	259,4	201,6	214,6	338,7	221,5	270,5	234,1	292,6
Stupefacenti	58,4	51,9	45,6	39,8	44,6	73,5	52,2	83,9	49,2	80,5

Ricettazione e contrabbando	40,5	28,5	44,4	27,2	29,1	52,4	30,4	54,3	32,3	57,5
Furti e rapine organizzate	13,8	12,1	14,9	10,7	11,4	18,9	10,5	14,1	9,7	16,7
Estorsioni	13,0	11,1	14,6	9,7	8,8	17,9	9,5	11,8	12,1	18,3
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	8,5	4,9	7,7	9,0	7,0	10,5	8,8	9,9	5,6	10,3
Sfruttamento della prostituzione	2,4	2,2	1,1	1,3	1,8	2,7	2,6	5,0	2,7	2,6
Riciclaggio	2,3	1,8	1,6	1,6	4,7	1,7	1,2	2,6	1,6	2,6
Usura	0,8	0,6	3,1	1,2	0,6	0,5	0,2	0,3	0,5	0,7
Associazione a delinquere	0,7	0,7	0,7	0,4	0,5	0,8	0,4	0,7	0,7	0,7
Omicidi di mafia	0,0	0,0	0,02	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	398,8	316,8	393,1	302,5	323,0	517,5	337,4	453,2	348,4	482,4

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

In questo caso, il quadro che emerge si può così sintetizzare:

- i tassi di delittuosità della provincia di *Piacenza* sono inferiori alla media della regione per tutti i reati considerati (tranne che per il reato di associazione a delinquere il quale risulta in media con quello della regione);
- la provincia di *Parma* detiene tassi di delittuosità più elevati della media regionale rispetto alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati di ricettazione e di contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni e all'usura (va ricordato, inoltre, che l'unico omicidio di mafia avvenuto negli ultimi nove anni in regione, è stato commesso in questa provincia);
- la provincia di *Reggio Emilia* ha tassi superiori alla media regionale riguardo ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi, oltre che all'usura;
- tassi superiori alla media la provincia di *Modena* li registra rispetto al reato di riciclaggio;
- la provincia di *Bologna* detiene tassi superiori alla media regionale riguardo alle maggior parte dei reati considerati e, in particolare, riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e ai reati di associazione semplice e mafiosa;
- la provincia di *Ferrara* registra valori medi più elevati della media regionale riguardo ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari e allo sfruttamento della prostituzione;
- la provincia di *Ravenna* ha tassi di delittuosità superiori alla media riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e al riciclaggio;
- la provincia di *Forlì-Cesena* ha tassi superiori alla media riguardo al reato di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione;
- *Rimini*, come la provincia di *Bologna* e di *Ravenna*, detiene tassi di delittuosità più alti della media regionale per la gran parte dei reati considerati e, in particolare, riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e al riciclaggio.

Controllo del territorio, gestione di traffici illeciti, reati economico-finanziari

Una sintesi utile di quanto è stato illustrato finora, è possibile ottenerla dalla tavola 5. La tavola illustra tre diversi indici che misurano l'incidenza della presenza della criminalità organizzata nel territorio della regione. In particolare, gli indici sono stati ottenuti dai reati esaminati più sopra in

modo dettagliato, i quali, seguendo quanto è noto in letteratura, sono stati raggruppati in tre diversi ambiti in cui agiscono i gruppi criminali: l'ambito del controllo del territorio; l'ambito della gestione dei traffici illeciti; l'ambito delle attività criminali economiche-finanziarie.

Nel primo ambito - quello che lo studioso statunitense, Anton Block, negli anni '30 chiamava "*Power Syndacate*" - ricadono una serie di reati-spia che attestano il controllo del territorio da parte delle organizzazioni criminali. Queste attività criminali generalmente sono consolidate e incidono in misura elevata nelle zone di origine delle mafie, o dove le mafie sono presenti da più tempo. Nel caso specifico, afferiscono a questo ambito gli omicidi per motivi di mafia, i reati di associazione a delinquere mafiosa, le estorsioni, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari.

Nella sfera della gestione dei traffici illeciti - chiamata da Anton Block "*Enterprise Syndacate*" - ricadono i reati riguardanti gli stupefacenti, lo sfruttamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate, i reati di ricettazione. Queste attività criminali risultano tendenzialmente più diffuse - sia nei territori di origine delle mafie che altrove - dove insistono grandi agglomerati urbani e dimostrano la capacità da parte del crimine organizzato di realizzare e organizzare traffici illeciti particolarmente complessi.

Nella sfera delle attività criminali economiche-finanziarie ricadono i reati di riciclaggio, di usura, le truffe, le frodi e i reati di contraffazione. Queste attività criminali tendono a essere più diffuse nei territori economicamente e finanziariamente più attivi e coinvolgono una rete di soggetti afferenti spesso al mondo delle professioni non necessariamente strutturati all'interno delle organizzazioni, ma per le quali offrono prestazioni specialistiche: i cosiddetti colletti bianchi.

Come si può osservare nella tabella, il valore dell'indice che attesta il controllo del territorio da parte delle organizzazioni criminali nella nostra regione è decisamente sotto la media dell'Italia, ma risulta più alta della media della ripartizione territoriale del Nord-Est. Il tasso di delittuosità per questo tipo di attività criminale per la nostra regione è di 22,2 ogni 100 mila abitanti, quello dell'Italia di 30,8 mentre quello del Nord-Est di 17,9 ogni 100 mila abitanti.

Per quanto riguarda invece gli altri due ambiti di attività la nostra regione detiene tassi leggermente superiori a quelli medi dell'Italia e molti più elevati di quelli Nord-Est. In particolare, riguardo alla gestione dei traffici illeciti il tasso della regione è di 115,2 ogni 100 mila abitanti (quello dell'Italia di 112,9, mentre quello del Nord-Est di 94,9 ogni 100 mila abitanti), mentre per quanto riguarda l'ambito della criminalità economica-finanziaria il tasso regionale è di 261,3 ogni 100 mila abitanti (quello dell'Italia di 258,5, mentre quello del Nord-Est 240,6).

Osservando ora l'incidenza di queste attività all'interno della regione, emergono quattro province dove i valori dei tassi risultano più elevati di quelli medi regionali: Parma, Bologna, Ravenna e Rimini. In particolare, nella provincia di Parma risultano più elevati i tassi che afferiscono agli ambiti del controllo del territorio e delle attività criminali economiche-finanziarie, mentre nelle Province di Bologna, Ravenna e Rimini si registrano tassi più elevati della media rispetto a tutte e tre gli ambiti criminali.

TABELLA 5:

Presenza della criminalità organizzata nelle province dell'Emilia-Romagna secondo gli indici di "*Power Syndacate*", "*Enterprise Syndacate*" e delle attività criminali economiche-finanziarie. Periodo 2010-2019 (tassi medi del periodo su 100 mila residenti; indice di variazione media annuale del periodo; indice di variazione del biennio 2018-2019).

	Power Syndacate (Controllo del territorio)			Enterprise Syndacate (Gestione dei traffici illeciti)			Crimine Economico-Finanziario		
	Tasso su 100 mila ab.	Variazio ne	Variazio ne 2018-	Tasso su 100 mila ab.	Variazio ne	Variazio ne 2018-	Tasso su 100 mila ab.	Variazio ne	Variazio ne 2018-
Italia	30,8	0,2	-7,0	112,9	-1,2	-6,0	258,5	8,1	11,2
Nord-est	17,9	3,0	-7,4	94,9	-0,6	-6,4	240,6	9,8	15,2
Emilia- Romagna	22,2	4,5	-10,1	115,2	-0,8	-9,1	261,3	7,9	12,7

Piacenza	16,7	6,5	-13,6	94,7	5,0	-5,9	205,4	8,8	7,0
Parma	23,0	7,2	-16,3	106,0	2,2	-6,6	264,1	7,9	16,9
Reggio nell'Emilia	19,1	6,9	-41,3	79,0	-2,0	3,9	204,4	11,2	15,6
Modena	16,3	4,3	-6,1	86,9	1,1	-2,2	219,9	7,8	12,3
Bologna	29,2	8,1	11,0	147,5	-1,3	-15,4	340,9	8,1	7,5
Ferrara	18,7	4,8	-5,5	95,8	2,1	-5,4	223,0	12,8	32,8
Ravenna	22,5	2,1	14,9	157,3	-0,6	-10,1	273,4	7,9	20,6
Forlì-Cesena	18,4	3,3	-4,6	93,8	-2,1	-29,8	236,2	4,3	9,9
Rimini	29,2	7,8	-38,6	157,3	-2,8	0,6	295,9	6,3	4,7

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



La performance è il contributo che un'organizzazione apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per la Camera di commercio il termine performance attiene ai risultati, in termini di trasformazione dell'ambiente economico nell'ambito della circoscrizione di competenza, conseguiti attraverso un insieme di attività finalizzate allo sviluppo socio-economico del territorio, al rafforzamento della capacità competitiva delle imprese, alla regolazione del mercato, al sostegno dell'imprenditorialità locale e alla promozione dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e

del trasferimento tecnologico.

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale/missione e aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e piani d'azione. Esso costituisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

I primi due livelli (Aree e obiettivi strategici) dell'albero della performance sono rappresentati attraverso la mappa strategica riportata nella Relazione previsionale e programmatica. Lo sviluppo di obiettivi operativi e azioni è contenuto nell'Allegato 1).

- La **missione** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve agire sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali (mandato istituzionale). Identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di commercio di Ravenna opera in termini di politiche e di azioni tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e del contesto socio-economico.
- Le **aree strategiche** costituiscono le dimensioni in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. All'interno delle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione (obiettivi operativi).

- Gli **obiettivi strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie.
- Gli **obiettivi operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

4.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici sono riportati all'allegato 1).

4.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono riportati all'allegato 1).

4.3 Pari opportunità e piano azioni positive

ANALISI DI GENERE

Si riportano di seguito alcuni elementi di contesto, che mettono in evidenza una struttura camerale equilibrata dal punto di vista dell'analisi di genere.

INDICE	2018	2019	2020	2021
% di Dirigenti donne	100,00%	100,00%	-	-
% di Donne rispetto al totale del personale	69,84%	68,33%	69,81%	71,43%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	26.294,71	26.472,78	26.322,85	26.800,20
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	27.392,30	24.553,81	26.022,19	26.611,91
Età media del personale femminile	53,07	53,34	53,35	52,89
Età media del personale maschile	53,89	54,89	54,12	54,14
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	40,91%	43,90%	43,24%	42,86%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	42,11%	42,11%	43,40%	50,00%

IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

La legge n. 125/1991, "Azioni positive per la realizzazione della parità tra uomo-donna nel lavoro", si è posta come obiettivo quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza

sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate *azioni positive per le donne*, al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione piena delle pari opportunità.

Le successive disposizioni normative, Decreti legislativi n. 196/2000, n. 165/2001, 198/2006, la Legge 183/2010 di costituzione del Comitato Unico di garanzia, la Direttiva 23 maggio 2007 e la Direttiva 26 giugno 2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, hanno individuato soggetti ed azioni necessarie per garantire tale fondamentale principio.

L'Ente, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, intende realizzare e confermare nel triennio 2022-2024 i seguenti obiettivi, nei quali rintracciare le azioni e gli interventi costituenti il proprio Piano di azioni positive.

OBIETTIVO 1: VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E INDIVIDUALE

Azioni positive:

1. riedizione - con la collaborazione del C.U.G. - dell'indagine sul benessere organizzativo, già proposta negli anni 2013, 2015 e 2018, per consentire una comparazione dell'evoluzione dello stato di benessere dei dipendenti, estendendo ed approfondendo l'osservazione al tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro e dello smart-working.
2. ricerca e proposizione - con la collaborazione del C.U.G. - dei possibili interventi di miglioramento delle criticità riscontrate.

OBIETTIVO 2: EQUILIBRIO E CONCILIAZIONE TRA VITA PROFESSIONALE E PERSONALE

Azioni positive:

1. individuazione ed applicazione di una maggiore flessibilità oraria delle prestazioni lavorative, allo scopo di favorire il migliore equilibrio possibile tra funzioni professionali e personali dei dipendenti, e promuovere la corresponsabilità dei generi, in particolare nelle cure parentali.

OBIETTIVO 3: PROMOZIONE DI UNA CULTURA DI GENERE, ANTI-DISCRIMINATORIA, DI ASCOLTO DELLA DIVERSITÀ E DEL DISAGIO

Azioni positive:

1. promozione, organizzazione, partecipazione ad eventi di formazione ed informazione mirata, anche attraverso la figura del Consigliere di fiducia.

4.4 Performance individuale

Gli obiettivi individuali sono riportati all'allegato 2).

4.5 Rischi corruttivi e trasparenza

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024 è stato approvato con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale ed è riportato all'allegato 3).

5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Essendo in atto il processo di creazione del nuovo Ente, derivante dall'accorpamento delle Camere di commercio, la valutazione degli interventi riorganizzativi necessari in relazione alla struttura organizzativa complessiva vengono rinviati ad un momento successivo al completamento del processo di accorpamento.

5.2 Organizzazione del lavoro agile

5.2.1 SITUAZIONE ATTUALE

Il lavoro agile è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 14 della Legge 124 del 7 agosto 2015, ai sensi della quale le PA dovevano adottare misure organizzative volte all'attuazione del telelavoro.

Nell'ambito di tale prospettiva, questa Camera di commercio, ha sperimentato alcuni progetti di lavoro agile attivati nel corso dell'anno 2019.

Il manifestarsi nel corso dell'anno 2020 dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha condotto all'adozione di numerosi interventi normativi, sia di rango primario sia secondario, con l'obiettivo di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali delle pubbliche amministrazioni e, al tempo stesso, di favorire soluzioni lavorative che potessero ridurre occasioni, anche al di fuori degli uffici, di potenziale esposizione a cause di contagio, adottando il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro.

L'Ente camerale ravennate ha, pertanto, attivato tale modalità di lavoro e riorganizzato l'erogazione dei servizi all'utenza secondo le modalità emergenziali.

Successivamente l'emergenza sanitaria e le norme sul lavoro agile sono state ulteriormente prorogate fino al 31 dicembre 2021, ma a seguito del D.P.C.M. 23 settembre 2021 e del D.M. 8 ottobre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche doveva essere svolta in presenza, fermo restando l'obbligo, per ciascuna di esse, di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19. Il D.M. 8 ottobre 2021 ha, tra l'altro, individuato le condizionalità ed i requisiti necessari (organizzativi ed individuali) per utilizzare il lavoro agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini ad una adeguata qualità dei servizi, a seguito del quale sono state emanate le "linee guida sul lavoro agile nella P.A.", adottate, previo confronto con le organizzazioni sindacali, nella Conferenza unificata del 16 dicembre 2021. Questa Camera di commercio si è uniformata alle disposizioni normative ed in data 15 ottobre 2021 tutto il personale, con eccezione dei soggetti "fragili", ha ripreso l'attività lavorativa totalmente in presenza. Successivamente, a seguito dell'evolversi dell'epidemia, si è ritenuto opportuno, nelle more di adozione del P.I.A.O. (la cui adozione è stata rinviata al 30 giugno 2022) e del rinnovo del

CCNL Funzioni Locali (la cui sottoscrizione è prevista nei prossimi mesi), di attivare una gestione transitoria del lavoro agile sino al 30 giugno 2022.

Con determinazioni del Segretario generale n. 14 del 19 gennaio 2022, n. 61 del 29 marzo 2022 e n. 89 del 29 aprile 2022 è stata definita una modalità organizzativa del lavoro agile in regime transitorio in attesa di definire la regolamentazione all'interno del PIAO, la cui scadenza è stata rinviata al 30 giugno 2022.

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
Periodo di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> Dal 20 gennaio 2022 al 30 giugno 2022
N. Persone in lavoro agile	<ul style="list-style-type: none"> 22 / 46
N. GG / mese	<ul style="list-style-type: none"> Personale = 1-2 / settimana PO = 1-2 / settimana
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	<ul style="list-style-type: none"> in tutti gli uffici è stato garantito presidio in presenza a tutto il personale sono stati garantiti i giorni in lavoro agile, subordinatamente alle esigenze di servizio la co-presenza negli uffici è avvenuta garantendo il distanziamento a norma
KPI eventualmente utilizzati per il monitoraggio delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> risultanze Indagini di customer satisfaction monitoraggio piano performance
↓	
Risultanze emerse	<ul style="list-style-type: none"> I dati più significativi rispetto ai KPI individuati sono: mantenimento dei livelli di servizio Le considerazioni emerse sono: buona capacità di riorganizzazione delle attività

5.2.2 PERIMETRO DI APPLICAZIONE

Nel corso dell'anno 2021 si è proceduto a perimetrare l'applicazione del lavoro agile rispetto alle caratteristiche e specificità della Camera.

La valutazione di remotizzabilità è stata effettuata rispetto a date condizioni, che sono specificate come segue: - rilevanza del contatto / rapporto con l'utenza esterna (imprese); - programmabilità delle attività; - livello di collegialità delle attività; - eterogeneità e interdipendenza delle attività.

In tal modo, è stato possibile individuare i sottoprocessi che, nella loro totalità, o parzialmente, possono essere considerati remotizzabili, in quanto comprendono più attività che rispondono ai criteri sopra elencati. Si riporta al documento allegato (4) la mappa dei processi remotizzabili.

Individuati i sottoprocessi potenzialmente remotizzabili, tale conclusione non è però da sola sufficiente ad assicurare che gli stessi siano effettivamente gestibili in tale modalità. Vanno definite e create le condizioni organizzative e operative da garantire che il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa. Questo consente anche di

verificare quanto la Camera sia pronta ad applicare il lavoro agile nei sottoprocessi remotizzabili e di individuare le azioni da porre in essere per assicurarne una gestione efficace.

Il passaggio successivo è stato quello di dare riscontro della effettiva remotizzabilità dei sottoprocessi individuati e collocati nel perimetro. Per effettuare tale operazione, sono state utilizzate le dimensioni codificate nel Readiness Assessment Model (RAM), modello proposto da Unioncamere, che si fonda su quattro dimensioni, rispetto alle quali – per ciascun sottoprocesso remotizzabile – la Camera ha effettuato una valutazione dei livelli di adeguatezza al lavoro agile e del relativo effort, inteso come gli sforzi che l'Ente deve compiere per garantire una corretta applicazione dello stesso. Si riporta al documento allegato (4) la valutazione dei processi.

Infine, nell'analizzare il perimetro di applicazione per focalizzare la corrispondenza tra sottoprocessi e persone si è capitalizzato il patrimonio informativo della CCIAA, facendo ricorso alle rilevazioni dei Time sheet che annualmente vengono condotte proprio in relazione alle casistiche della Mappa dei processi.

5.2.3 LAVORO AGILE: MODALITA' ORGANIZZATIVE E DI SVILUPPO

Questa Camera di commercio prevede una organizzazione che affianca al lavoro in presenza anche la modalità di lavoro agile. A tal fine, sulla base delle condizionalità e dei requisiti necessari - organizzativi ed individuali – individuati dalle disposizioni normative, precisa quanto segue:

a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza

L'organizzazione garantisce la continuità della erogazione in presenza di tutti i servizi resi all'utenza, con invarianza di fasce di apertura al pubblico;

b) adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza

Tutto il personale è potenzialmente autorizzato alla prestazione di lavoro in modalità agile, come evidenziato dall'analisi dei processi e delle attività camerali, secondo una rotazione settimanale che prevede almeno 3 giorni in presenza, tenendo conto delle esigenze di assicurare l'erogazione di tutti i servizi camerali, come da programmazione mensile a cura del Dirigente e/o del Responsabile del servizio.

c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile

Nell'ambito della revisione dei documenti previsti dal GDPR 2016/679 sono stati aggiornati, ai fini della privacy, i trattamenti relativi alle prestazioni in lavoro agile.

d) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore

A tutto il personale viene assegnato un portatile o pc fisso, corredato degli applicativi per la gestione da remoto di tutto il flusso lavorativo.

e) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:

1. gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
2. le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
3. le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Dovranno essere adottati appositi indicatori di misurazione della prestazione lavorativa svolta in modalità agile e l'assegnazione degli obiettivi per il lavoro svolto in modalità agile avverrà in modo e con contenuti uniformi a quelli del lavoro svolto in presenza, secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance in uso nell'Ente.

f) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;

Viene garantita la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza, secondo una rotazione settimanale che prevede almeno 3 giorni in presenza, per i dirigenti, le posizioni organizzative ed il personale di categoria D.

g) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.

Viene garantita, qualora venga richiesto o se ne renda necessario, la rotazione del personale in presenza, tenendo conto delle esigenze di assicurare l'erogazione di tutti i servizi camerali.

Le modalità organizzative saranno adottate con determinazione del Segretario generale.

5.3 Semplificazione delle procedure

Essendo in atto il processo di creazione del nuovo Ente, derivante dall'accorpamento delle Camere di commercio, la valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative e della propria programmazione, che necessitano di eventuali interventi di semplificazione attraverso una revisione, reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali viene rinviato ad un momento successivo al completamento del processo di accorpamento.

5.4 Fabbisogni del personale e di formazione

LA PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE

Le Amministrazioni pubbliche predispongono i propri piani dei fabbisogni di personale secondo le previsioni degli articoli 6 e 6-ter del decreto legislativo n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 75 del 2017 e le linee di indirizzo della Funzione pubblica per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle Pubbliche amministrazioni pubblicate in Gazzetta Ufficiale - Serie Generale - n. 173 del 27 luglio 2018.

Il piano triennale del fabbisogno deve essere definito in coerenza e a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa che, oltre ad essere necessaria in ragione delle prescrizioni di legge, è:

- alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa;
- strumento imprescindibile di un apparato/organizzazione chiamato a garantire, come corollario del generale vincolo di perseguimento dell'interesse pubblico, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

La giusta scelta delle professioni e delle relative competenze professionali che servono alle amministrazioni pubbliche e l'attenta ponderazione che gli organi competenti sono chiamati a prestare nell'individuazione della forza lavoro e nella definizione delle risorse umane necessarie,

appaiono un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi alla collettività.

Il piano triennale dei fabbisogni di personale si deve sviluppare, nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia con gli obiettivi – generali e specifici – definiti nel ciclo della performance.

E' fondamentale definire fabbisogni prioritari o emergenti in relazione alle politiche di governo di ciascun Ente, individuando le vere professionalità infungibili, non fondandole esclusivamente su logiche di sostituzione, ma su una maggiore inclinazione e sensibilità verso le nuove professioni e relative competenze professionali necessarie per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità anche di offerta dei servizi attraverso, ad esempio, le nuove tecnologie.

E' necessario valorizzare, nella redazione del piano dei fabbisogni di personale di questa Camera di commercio, criteri che sempre più indirizzino l'approvvigionamento e la distribuzione di personale, in quest'ultimo caso ricorrendo, nel rispetto dei principi di merito, di trasparenza e di imparzialità, nonché della disciplina in materia di anticorruzione, anche a forme di riconversione professionale volte a privilegiare il potenziamento delle funzioni istituzionali e di core business piuttosto che di quelle di supporto o di back office.

L'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001, come modificato dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 75 del 2017, introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica, il termine dotazione organica, nella disciplina precedente, rappresentava, infatti, il "contenitore" rigido da cui partire per definire il piano, nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate.

La nuova formulazione dell'articolo 6, richiede una coerenza tra il piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti e che il piano diventa, pertanto, lo strumento programmatico, modulabile e flessibile per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione.

Il 2022 sarà per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico locale, ciò richiederà l'adozione di logiche e di strumenti per governare il cambiamento, rafforzando le capacità di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati, consolidando un clima favorevole all'innovazione, valorizzando le migliori energie presenti all'interno della Camera e favorendo una organizzazione del lavoro che consenta sempre più alle persone di esprimere tutte le loro potenzialità.

Nel solco degli anni precedenti, l'eccellenza è il paradigma che informerà e influenzerà, nel 2022, l'azione strategica e gestionale della Camera di commercio di Ravenna, declinandosi in una costante ricerca del miglioramento in termini di:

- efficacia sociale, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un'ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;
- partecipazione, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità).

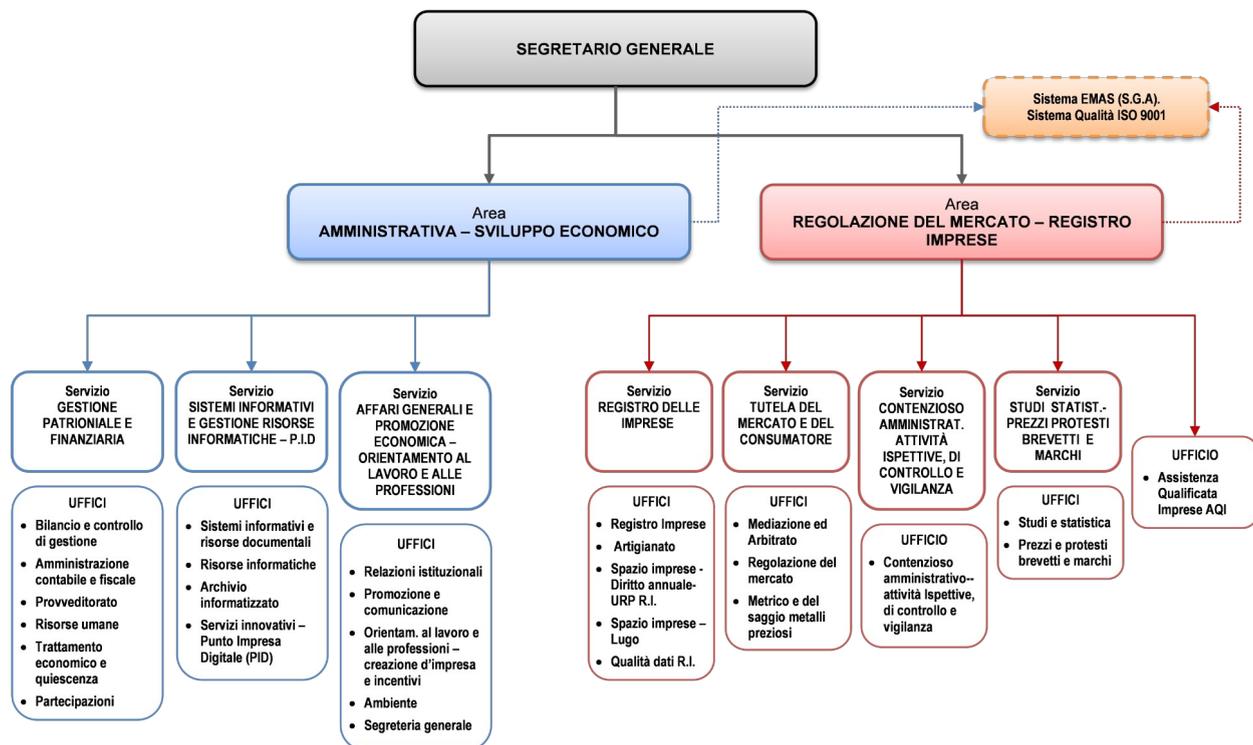
Nell'ottica di rafforzare il connubio tra giovani e sistema imprenditoriale, la Camera di commercio ha sempre investito sulle giovani generazioni, offrendo uno spazio formativo dedicato ad ampliare,

qualitativamente e quantitativamente, il livello delle conoscenze scolastiche, permettendo loro di avere un contatto concreto con le realtà organizzative e con i loro bisogni e attraverso eventuali tirocini, in particolare, la Camera di commercio di Ravenna intende concorrere, da un lato, alla formazione del capitale umano cui imprese e pubbliche amministrazioni possono attingere e, dall'altro, all'orientamento della progettualità lavorativa dei tirocinanti permettendo, pertanto, di individuare quegli ambiti che offrono maggiori prospettive e opportunità d'impiego.

L'attuale struttura organizzativa definita con deliberazione della Giunta camerale n. 112 del 16 ottobre 2018, prevede, relativamente alla struttura organizzativa dell'Ente, le seguenti Aree dirigenziali:

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

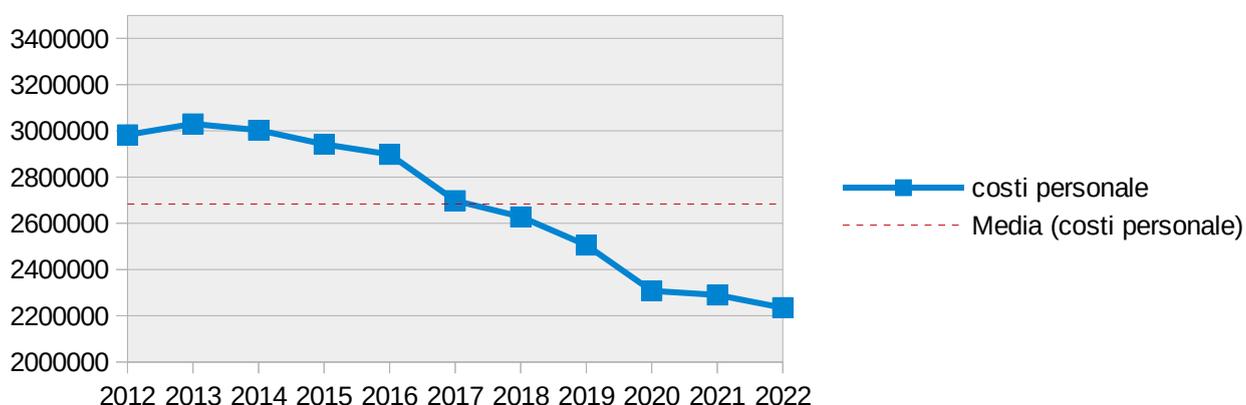
Entrambe le Aree sono dirette dal Segretario generale incaricato in regime di convenzione con la Camera di commercio di Ferrara fino al 30/06/2022, in fase di proroga. La figura dirigenziale di vertice è affiancata da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa, individuati nell'ambito delle funzioni dell'Ente quali la gestione patrimoniale e finanziaria, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese, la statistica economica.



Sul versante organizzativo-funzionale, la complessità istituzionale della Camera di commercio – nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie – e il contesto fortemente innovativo e dinamico, nel quale svolge la propria attività, richiedono all'Ente una costante capacità di adeguare la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale.

I trend 2011-2022 dei costi complessivi del personale rivelano un continuo calo di spesa, al quale si associa il calo in termini di unità di personale in servizio presso l'Ente, che non ha più potuto vedere l'inserimento di nuove risorse da oltre 12 anni.

Anno	Costo complessivo del personale da bilancio
Anno 2011	3.143.474
Anno 2012	2.982.967
Anno 2013	3.030.006
Anno 2014	3.002.765
Anno 2015	2.942.072
Anno 2016	2.898.465
Anno 2017	2.698.066
Anno 2018	2.628.203
Anno 2019	2.505.982
Anno 2020	2.307.727
Anno 2021	2.290.000
Anno 2022	2.235.000



La determinazione n. 3 del 28 dicembre 2020, con la quale il Commissario straordinario con i poteri della Giunta, in ottemperanza all'articolo 6, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dal D.lgs. 75/2017, ha approvato il fabbisogno di personale, per l'anno 2021, di questa Camera di commercio come di seguito riportato:

	Piano Unioncamere	Fabbisogno di personale approvato con determina del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 3 del 28 dicembre 2020		Personale in servizio 1 gennaio 2022	Personale cessato nel corso del 2021	Posti in soprannumero
		Programmazione 2021	Programmazione 2022			

DIRIGENTI	2	0	0	0	0	0
CATEGORIA D3	7	7	7	6	1	0
CATEGORIA D1	13	12	11	11	1	0
CATEGORIA C	34	29	27	27	2	0
CATEGORIA B3	2	1	1	0	1	0
CATEGORIA B1	5	4	4	4	0	0
TOTALI	63	53	50	48	5	0

Area Amministrativa e Sviluppo economico

	Personale in servizio al 1 gennaio 2022	Personale cessato nel corso del 2021	Posti in soprannumero
DIRIGENTI			
CATEGORIA D3	3	0	0
CATEGORIA D1	8	1	0
CATEGORIA C	8	2	0
CATEGORIA B3	0	0	0
CATEGORIA B1	4	0	0
TOTALI	23	3	0

Area Regolazione del mercato e Registro imprese

	Personale in servizio al 1 gennaio 2022	Personale cessato nel corso del 2021	Posti in soprannumero
DIRIGENTI			
CATEGORIA D3	3	1	0
CATEGORIA D1	3	0	0
CATEGORIA C	19	0	0
CATEGORIA B3	0	1	0
CATEGORIA B1	0	0	0
TOTALI	25	2	0

Nel corso del 2021, risultano cessate 5 unità di personale a tempo indeterminato per dimissioni volontarie a seguito della maturazione di requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche e 1 per decesso:

- 1 unità di categoria B3, posizione economica B5, cessazione al 25 agosto 2021;
- 1 unità di categoria C, posizione economica C5, cessazione al 30 aprile 2021;
- 1 unità di categoria C, posizione economica C6, cessazione al 30 settembre 2021;

- 1 unità di categoria D1, posizione economica D6, cessazione al 31 marzo 2021;
- 1 unità di categoria D3, posizione economica D7, cessazione al 31 dicembre 2021;

Nel corso del 2022, sono avvenute ulteriori due cessazioni di unità di personale a tempo indeterminato di categoria B1, e C1, per dimissioni volontarie a seguito della maturazione di requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche.

Sulla base del piano di razionalizzazione del personale di cui al decreto Ministero dello Sviluppo economico del 16 febbraio 2018, che quantifica numericamente in 63 unità il fabbisogno di personale di questa Camera di commercio, nonché del divieto di assunzione indicato in precedenza, il fabbisogno di personale verrà transitoriamente definito in 48 unità, ovvero in misura eguale al personale in servizio all'1 gennaio 2022.

Sarà necessario definire il fabbisogno di personale in relazione alle attività e funzioni da svolgere, non appena verrà eliminato il divieto di assunzioni e sarà completato il processo di riforma del sistema camerale ancora in atto, sarà necessario definire una nuova programmazione relativa ad alcune unità di personale aggiuntive, non appena sarà possibile prevedere assunzioni di personale, e/o progressioni verticali tra categorie, considerata la ormai grave carenza di personale rispetto alla dotazione organica, come definita dal D.M. 16 febbraio 2018.

La sostenibilità economico finanziaria è dimostrata dalla tabella di seguito riportata:

Voci di bilancio	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Risultato gestione corrente al netto oneri del personale e interventi economici	3.765.101	5.597.395	3.736.000
Risultato gestione finanziaria	314.117	284.649	285.000
Risultato gestione straordinaria	125.760	200.000	170.000
Risultato complessivo al netto dei costi del personale	1.652.705	2.182.044	2.315.000
COSTI DEL PERSONALE	2.307.727	2.290.000	2.315.000
Disponibilità per interventi economici	2.552.273	3.900.000	1.876.000

Con riferimento a quanto sopra ed alla opportunità che il criterio di pianificazione del fabbisogno non sia meramente sostitutivo del personale cessato, ma coerente con le reali necessità di attuazione dei piani della performance e delle attività da garantire, è stato definito il seguente "Piano triennale di fabbisogno del personale 2022-2024" della Camera di commercio di Ravenna, da aggiornare in relazione ai vincoli normativi in tema di assunzioni nel pubblico impiego:

Fabbisogno triennale del personale				
	Piano di razionalizzazione del personale di cui al D.M 16 febbraio 2018	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
DIRIGENTE	2	0	0	0
CATEGORIA D3	7	6	6	6
CATEGORIA D1	13	11	11	11
CATEGORIA C	34	27	27	27

CATEGORIA B3	2	0	0	0
CATEGORIA B1	5	4	4	4
TOTALE	63	48	48	48

IL PIANO FORMATIVO

La Camera di Commercio di Ravenna riconosce alla formazione un ruolo fondamentale nell'ambito delle politiche di sviluppo e valorizzazione del personale, quale risorsa strategica e funzionale al miglioramento continuo dei processi dell'Ente e quindi dei servizi all'utenza.

Attraverso la formazione si intende assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti, in relazione alle continue evoluzioni e cambiamenti normativi. La pianificazione dell'offerta formativa deve essere ampia e diversificata sia nelle metodologie che negli strumenti formativi per garantire percorsi di apprendimento coerenti ai bisogni dei partecipanti e trasferibili al contesto operativo di riferimento, temperando tale esigenza con quella del contenimento dei costi e dei tempi. L'azione formativa deve essere progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate, coniugate con gli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale. Il processo di pianificazione dell'attività formativa deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle sue diverse fasi: rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sui corsi (gradimento), raccolta di proposte di miglioramento, segnalazioni.

La fruizione delle iniziative formative – a fini di contenimento dei costi e dei tempi - dovrà avvenire ordinariamente via web limitando la partecipazione in presenza ai casi in cui tale modalità non sia contemplata. Potranno essere partecipati anche in presenza in caso di tematiche particolari in relazione alle quali si ritenga utile e funzionale la presenza al fine di consentire un confronto tra i partecipanti difficilmente realizzabile nelle ordinarie forme di formazione a distanza. Si conferma, altresì, l'opportunità di ricorrere, ove possibile, a metodi di autoformazione basate sulla condivisione delle conoscenze acquisite anche mediante la partecipazione a specifiche iniziative formative in e-learning. Importante anche il ricorso a forme di condivisione di percorsi formativi resi disponibili da Enti terzi suscettibili di apportare un arricchimento del bagaglio di conoscenze basato su esperienze realizzate anche in contesti diversi, in quanto applicabili all'Ente camerale.

Alla spesa per la formazione vengono destinate, di norma, a preventivo e budget euro 10.000,00 annuali.

AMBITI DI INTERVENTO

Nuovi servizi e sviluppo delle competenze interne

La Camera aderisce alle linee formative di Unioncamere, relative a progettazione ed erogazione di interventi formativi finalizzati a consolidare e implementare le competenze del personale camerale in relazione al nuovo ruolo che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere. I corsi restano disponibili in piattaforma anche per una partecipazione in differita, entro tempistiche definite.

Digitalizzazione

Il tema della digitalizzazione investe sia lo sviluppo dei nuovi servizi che la Camera di Commercio sarà chiamata a garantire, sia gli aspetti dell'organizzazione interna in relazione al mantenimento del percorso di digitalizzazione delle procedure che il sistema camerale ha ormai avviato da

decenni. In quanto allo sviluppo dei nuovi servizi una parte fondamentale sarà incentrata sul consolidamento dei servizi digitali legati al progetto Punto Impresa Digitale (PID).

Sicurezza e prevenzione sui luoghi di lavoro

Nel rispetto degli obblighi previsti dalla normativa in materia sono previsti interventi formativi: annuali di aggiornamento (4 ore) destinati al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) ed altri corsi in materia, nel rispetto degli obblighi di legge.

Anticorruzione e trasparenza

Così come previsto dal vigente "Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza" saranno realizzati interventi formativi in materia, differenziati in quanto a tematiche e durata.

Disciplina in materia di tutela dei dati personali In attuazione della nuova disciplina in materia di Privacy dettata dal Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali (regolamento generale sulla protezione dei dati - GDPR) nonché dal D.Lgs. 10 agosto 2018, n. 101, di adeguamento della normativa nazionale, il personale deve essere destinatario di apposita formazione in materia.

Nuovo programma informatico per la contabilità

E' prevista la formazione necessaria all'implementazione del nuovo sistema contabile (CON2) avviata nel 2022 secondo tempi da definirsi in corso d'anno.

Tematiche specifiche

Viene prevista l'adesione a percorsi formativi in pillole ed in laboratori sulle principali tematiche di interesse, riportate di seguito, sulla base delle esigenze manifestate dai Responsabili di servizio:

- Attività promozionali e di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori (informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, finanziamenti e contributi, formazione);
- Composizione delle crisi di impresa e da sovraindebitamento (con riferimento alle attività degli OCRI e degli OCC);
- Proprietà intellettuale, anticontraffazione e nuove tecnologie (Marchi e brevetti, proprietà industriale);
- Servizi amministrativi alle imprese (Registro Imprese, REA, Albi e ruoli, Comunicazione Unica, SUAP, Start up, fascicolo informatico d'impresa e altri servizi telematici, attività regolamentate, commercio estero, ambiente)
- Anticorruzione, Trattamento dei dati personali, Diritto amministrativo
- Risorse Umane, Amministrazione e contabilità (Trattamento di fine rapporto, anticipo TFR IFR, nuovo CCNL del comparto Funzioni locali, personale non dirigente)
- Contrattualistica e gestione appalti (La gestione delle società in house e partecipate)

6. MODALITA' DI MONITORAGGIO

Questa Camera di commercio effettua il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

🕒 art. 6: "Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-

amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;

☉ art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

In proposito questa Camera di commercio ha provveduto ad adottare e ad aggiornare annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance rispettivamente con deliberazione della Giunta camerale n. 33 del 14 marzo 2019 e con determinazioni del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 67 del 14 luglio 2020 e n. 51 del 20 luglio 2021.

L'Ente provvede, inoltre, annualmente a redigere e pubblicare sul sito istituzionale in apposita sezione la Relazione sulla performance con relativa validazione da parte dell'OIV.

Il monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione del successivo PTPCT. Il monitoraggio viene svolto con il coinvolgimento non solo del Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ma anche dei referenti, laddove previsti, dei dirigenti e degli OIV, o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al responsabile.

Il monitoraggio avviene anche attraverso l'aggiornamento della sezione del sito Amministrazione trasparente, l'aggiornamento dati per la giornata della trasparenza on-line ed attraverso l'attestazione sugli obblighi della trasparenza che ogni anno viene effettuata da parte dell'OIV e pubblicata in apposita sezione del sito istituzionale.

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità, si tratta di una attività di competenza dei Comitati unici di garanzia (cosiddetti CUG). Essi sono tenuti, entro il 30 marzo di ogni anno, a predisporre e trasmettere all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, una Relazione che illustra anche l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente. Tale relazione rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

Vengono, inoltre, svolte annualmente, indagini di customer satisfaction per indagare il livello di soddisfazione dell'utenza sui principali servizi camerali, le stesse vengono riportate in allegato alla determinazione di approvazione della Relazione sulla performance.

Infine, con specifico riferimento alle modalità di monitoraggio degli Interventi organizzativi a supporto rispetto alla coerenza con gli obiettivi di performance, la verifica viene effettuata su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/09 ed anche attraverso la relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance della trasparenza e dei controlli interni, pubblicata nella apposita sezione del sito istituzionale.

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
33,34%	Area 1 – Competitività delle imprese						
20,00%	1.1 - 1.1 Internazionalizzazione (D1) – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese						
30,00%	Indicatori						
			Livello di supporto alle imprese 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 560 N.	>= 565 N.	>= 570 N.
			Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero progetti/iniziative/incontri/eventi per internazionalizzazione organizzati direttamente o attraverso iniziative di sistema 1.1 Internazionalizzazione (D1)	>= 15 N.	>= 15 N.	>= 15 N.
			Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici	N. imprese supportate/N. Imprese esportatrici	>=30,00%	>=30,00%	>=30,00%
			Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello internazionalizzazione entro 5 gg lavorativi dalla presentazione	>=90%	>=90%	>=90%
			Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo Internazionalizzazione	Risorse destinate alla internazionalizzazione / Risorse stanziare per la internazionalizzazione	>= 80%	>= 80%	>= 80%
70,00%	Obiettivi operativi						
50,00%	1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl, Unioncamere regionale e CCIB						
0,00%			Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale Internazionalizzazione progetto 20%	vedi internazionalizzazione integra 20%	100 N.		
0,00%			Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale Internazionalizzazione progetto 20%				
0,00%			Iniziative potenziamento digit export N. iniziative/webinar/assistenza	N. iniziative/webinar/assistenza	>= 15 N.		
0,00%			N. eventi/progetti paese specifici 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. eventi/progetti	>= 6 N.		
0,00%			N. seminari su tematiche di interesse per l'internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. seminari	>= 16 N.		
0,00%			Percentuale risposte date a quesiti su internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl e CCIB	N. risposte date a quesiti su internazionalizzazione / N. quesiti pervenuti su internazionalizzazione	>= 95,00 %		
50,00%	1.1.2 - 1.1.2 Promozione del settore Energia e della Transizione energetica attraverso la fiera O.M.C						
0,00%			Percentuale azioni attivate per partecipazione e sostegno evento OMC 1.1.3 Promozione del settore Energia e della transizione energetica attraverso la fiera O.M.C	N. azioni attivate per partecipazione e sostegno evento OMC / N. azioni da attivare per partecipazione evento OMC	100,00%		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
20,00%	1.2.D - 1.2.D Digitalizzazione (D2) – Favorire la transizione digitale						
30,00%	Indicatori						
		Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di digitalizzazione 1.2 Digitalizzazione (D2)	Risorse destinate alla digitalizzazione / Risorse stanziare per la digitalizzazione		>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
		Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	[N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID		>=40	>=50	>=60
		Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	[N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID]		>=3	>=4	>=5
		Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	[N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID]		>=60	>=70	>=80
		Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	[N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / N. imprese attive al 31/12]		7,80%	7,80%	7,80%
70,00%	Obiettivi operativi						
50,00%	1.2.D.1 - 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)						
0,00%		Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20%	vedi pid integra 20%		100 N.		
0,00%		Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20%					
0,00%		Percentuale bandi attivati per erogazione voucher Impresa 4.0	N. bandi attivati per Voucher Impresa 4.0 / N. bandi da attivare Voucher Impresa 4.0		100,00 %		
0,00%		1.2.1 Punto Impresa Digitale (PID)					
0,00%		Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite		100,00 %		
0,00%		1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) favorire la digitalizzazione delle imprese (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID)				
0,00%		Reporting sul finanziamento diretto alle imprese	N.ro domande presentate / N. ro domande valutate		100,00 %		
0,00%		1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)					
50,00%	1.2.D.2 - 1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali						
0,00%		Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati	N. ro dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati		>=3500 N.		
0,00%		1.2.D.2 Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati					
0,00%		Passaggio all'IDENTITY PROVIDER Infocamere per rilascio spid	Adempimenti completati entro il 31 dicembre		1		
0,00%		1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali					
20,00%	1.2.S - 1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1) – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione						
30,00%	Indicatori						

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		C1.1_02_rev2018 - Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA Misura il volume di attività e l'efficienza della tenuta del Registro Imprese.		Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")* [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie di pratica al fine di poterle sommare in un unico volume di attività] CD_C1.1.1 / N_Prot_C1.1_Evasi	<= 55,00 €	<= 54,00 €	<= 54,00 €
		Grado di adesione al cassetto digitale		[N. imprese aderenti Cassetto digitale / N. imprese attive al 31/12]	>=30%	>=31%	>= 33%
		Grado di rilascio di strumenti digitale alle imprese		[N. strumenti digitali rilasciati alle imprese / N. imprese attive al 31/12]	>=10%	>=11%	>=12%
		C1.1_04 - Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento.		Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) N_Prot_C1.1_5gg	>= 75,00 %	>= 76,00 %	>= 77,00 %
70,00%		Obiettivi operativi					
20,00%		1.2.S.1 - 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa					
0,00%		Livello soddisfazione customer servizio AQI 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		Livello soddisfazione customer servizio AQI 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	>= 75,00 %		
0,00%		Livello soddisfazione customer servizio Brevetti e Marchi 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		Livello soddisfazione customer Brevetti e Marchi 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	>= 75,00 %		
0,00%		Livello soddisfazione customer ufficio regolazione del mercato Livello soddisfazione customer ufficio regolazione del mercato		soddisfatti / partecipanti alla customer	>= 70,00 %		
0,00%		N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	>= 4 N.		
0,00%		N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	>= 4 N.		
0,00%		Percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		N. notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC / N. soggetti legittimati 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa / 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	>= 40,00 %		
0,00%		Prosecuzione verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 – avvio procedura inibizione attività per inadempienti - Ruolo Agenti		Soggetti avviata procedura divieto di prosecuzione attività / totale inadempienti	>= 40,00 %		
0,00%		Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa		Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	100,00 %		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		0,00%	Banca dati utenti metrici controllo su cancellazione automatiche operate da infocamere nel 2021 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Numero cancellazioni automatiche controllate /Numero cancellazioni automatiche da controllare	>= 80%		
		20,00%	1.2.S.2 - 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Gestione bandi per la concessione di contributi attraverso piattaforma agef	Gestione istruttoria e caricamento dati su Agef	100,00 %		
		0,00%	Nr. provvedimenti e adempimenti gestiti attraverso processi informatizzati 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Nr. provvedimenti e adempimenti gestiti attraverso processi informatizzati / Nr. provvedimenti e adempimenti da gestire	100,00 %		
		0,00%	Prosecuzione implementazione utilizzo programma informatico conciliacamera: provvedimenti e comunicaizoni nomine mediatori – protocollazione - 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi	implementazione utilizzo funzioni conciliacamera	1		
		0,00%	Informatizzazione partecipazioni Aggiornamento piattaforma telematica partecipazioni	Aggiornamenti piattaforma	100,00 %		
		0,00%	Livello soddisfazione customer servizio RI 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	>= 75,00 %		
		0,00%	Percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	>= 53,00 %		
		0,00%	Percentuale fatture scartate dal SDI 3.2.3.2.2 Progetto fatturazione elettronica (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. fatture scartate nell'anno / N. fatture emesse nell'anno	<= 4,00 %		
		0,00%	Percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legitt	>= 35,00 %		
		0,00%	Percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N. pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg / N. pratiche cancellazione protesti	>= 62,00 %		
		0,00%	Percentuale rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze Percentuale rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze	N. rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze / N. ro rilevazione ed inserimento da effettuare entro le scadenze	100,00 %		
		0,00%	Revisione programma informatico contabilità gestione stipendi 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N.ro revisioni effettuate	>= 2 N.		
		0,00%	Tempi prenotazione per accesso sportelli R.I. dalla data di richiesta 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N.gg prenotazione accesso sportelli R.I.	4 N.		
		20,00%	1.2.S.3 - 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024	
		0,00%	Mantenimento certificazione EMAS 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Mantenimento certificazione EMAS	100,00 %			
		0,00%	Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati	100,00 %			
		0,00%	Revisione documentazione per uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione documentazione per uffici certificati	100,00 %			
		0,00%	Revisione standard mantenimento sistema qualità 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione standard mantenimento sistema qualità	100,00 %			
		20,00%	1.2.S.4 - 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)					
		0,00%	Percentuale pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA 3.2.1.2 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	N. Pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA / N. pratiche dalle liste Scriba di verifica sussistenza requisiti artigiani	<= 82,00 %			
		20,00%	1.2.S.5 - 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF					
		0,00%	Consolidamento sperimentazione stampa in azienda dei certificati d'origine emessi con marchio ICC/WC entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	>= 4,00 %			
		0,00%	Diffusione marchio ICC/WCF 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Diffusione marchio ICC/WCF	>=75,00 %			
		0,00%	Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12	100,00 %			
		0,00%	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12/	>= 25,00 %			
20,00%		1.3 - 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)						
	30,00%	Indicatori						
			Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %	
			N.ro attività/iniziativa realizzate sul tema nell'anno/n. attività iniziative da attivare sul tema nell'anno 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	N.ro attività/iniziativa realizzate sul tema nell'anno/n. attività iniziative da attivare sul tema nell'anno	>= 90%	>= 90%	>= 90%	
	70,00%	Obiettivi operativi						

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		33,34%	1.3.1 - 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale orientamento progetto 20%	vedi integra 20%	100,00 %		
		0,00%	1.3.1 Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale orientamento progetto 20%				
		0,00%	Azioni di sensibilizzazione Orientamento al lavoro 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. eventi/incontri sensibilizzazione Orientamento al lavoro	>= 3 N.		
		0,00%	Azioni di promozione dei servizi di formazione e lavoro 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro campagne di promozione dei servizi di formazione e lavoro	>= 3 N.		
		0,00%	Interventi per la formazione e competenze strategiche attivati 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. bandi formazione e competenze strategiche attivati / N. bandi formazione e competenze strategiche da attivare	100,00 %		
		0,00%	Azioni di coinvolgimento soggetti network 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. scuole coinvolte nel network / N. scuole presenti in provincia	>= 90,00 %		
		33,33%	1.3.2 - 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese				
		0,00%	Realizzazione del laboratorio di certificazione delle competenze digitali e/o di orientamento (camcomlab) 1.3.2 Coinvolgimento studenti nel laboratorio di certificazione delle competenze digitali (dintec)	N. studenti coinvolti nel laboratorio di certificazione delle competenze digitali e/o camcomlab	>= 20 N.		
		0,00%	Realizzazione percorsi /iniziative su ASL con le scuole superiori e soggetti del network 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. percorsi/iniziative con le scuole superiori e soggetti del network	>= 2 N.		
		33,33%	1.3.3 - 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro				
		0,00%	N. azioni di diffusione per orientamento e ASL 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro	N. azioni di diffusione dati per orientamento e ASL	>= 3 N.		
20,00%		1.4 - 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)					
		30,00%	<i>Indicatori</i>				
			Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
			Percentuale di soddisfazione customer servizi di informazione economica	N. risposte positive customer servizi di informazione economica / N. risposte customer servizi di informazione economica	>= 75,00 %	>= 76,00 %	>= 77,00 %
		70,00%	<i>Obiettivi operativi</i>				
		33,34%	1.4.1 - 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Elaborazioni e analisi dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni	N. Elaborazioni dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni	>= 12 N.		
		0,00%	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali 1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali	>= 6 N.		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		0,00%	Osservatorio economia c/o CCIAA	Istituzione con Ass. di categoria; Numero riunioni e/o diffusione dati	>=1		
33,33%		1.4.2 - 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità					
		0,00%	N. soggetti coinvolti nel seminario con Università per la diffusione cultura digitale d'impresa 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità	N. soggetti coinvolti seminario diffusione cultura digitale d'impresa	>= 20 N.		
33,33%		1.4.3 - 1.4.3 - Gestione bandi/avvisi/cofinanziamenti in collaborazione e/o per conto di altri soggetti (Comuni, Fondazioni, Regione)					
		0,00%	Gestione convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni Gestione convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	N. convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	>= 2 N.		
33,33%	Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio						
25,00%	2.1 - 2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)						
30,00%	Indicatori						
			N. iniziative/progetti attivati in tema ambientale e dello sviluppo sostenibile 2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)	N.ro iniziative/progetti attivati in tema ambientale/sviluppo sostenibile/N.ro iniziative/progetti da attivare in tema ambientale/sviluppo sostenibile	>= 90%	>= 90%	>= 90%
70,00%	Obiettivi operativi						
100,00%	2.1.1 - 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile						
		0,00%	Realizzazione Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile anche in collaborazione con Regione E.R. e Unioncamere	>= 1 N.		
		0,00%	Realizzazione seminari anche telematici su tematiche ambientali 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. seminari anche telematici su tematiche ambientali	>= 1 N.		
		0,00%	Interventi attivati per sostenere per certificazioni ambientali e sociali 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. bandi attivati per contributi per certificazioni ambientali e sociali / N. bandi da attivare per contributi per certificazioni ambientali e sociali	100,00 %		
25,00%	2.2 - 2.2 Tutela e legalità (C2)						
30,00%	Indicatori						
			N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati su totale imprese attive 2.2 Tutela e legalità (C2)	N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati / Totale imprese attive	>= 0,50 %	>= 0,50 %	>= 0,50 %
70,00%	Obiettivi operativi						
33,34%	2.2.1 - 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)						
		0,00%	Percentuale di soddisfazione customer mediazione 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione	N. risposte positive customer mediazione / N. risposte customer mediazione	>= 70,00 %		
33,33%	2.2.2 - 2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti						

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024	
		0,00%	Etichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza 2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	Etichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza	>= 2 N.			
		0,00%	N. Prodotti controllati 2.2.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti	N. Prodotti controllati	>= 6 N.			
		0,00%	N. sopralluoghi metrologici 2.2.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale	N. sopralluoghi metrologici	>= 40 N.			
		0,00%	Percentuale centri tecnici controllati 2.2.2 Assicurare le attività di metrologia legale	N. Centri tecnici controllati / N. Centri tecnici presenti	>= 80,00 %			
		33,33%	2.2.3 - 2.2.3 Attivazione OCRI					
		0,00%	N.ro incontro formativi per il personale 2.2.3 Attivazione OCRI	N.ro incontro formativi per il personale	>= 1 N.			
25,00%		2.3 - 2.3 Turismo e cultura (D3)						
	30,00%	<i>Indicatori</i>						
			Percentuale progetti/interventi realizzati per promuovere turismo e territorio 2.3 Turismo e cultura (D3)	N. progetti/interventi realizzati per promuovere turismo e territorio / N. progetti/interventi da realizzare per promuovere turismo e territorio	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	
			Percentuale utilizzo delle risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio 2.3 Turismo e cultura (D3)	Risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio / Risorse da utilizzare per promuovere turismo e territorio	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %	
	70,00%	<i>Obiettivi operativi</i>						
		50,00%	2.3.1 - 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali					
		0,00%	Interventi attivati a sostegno di programmi integrati sullo sviluppo di impresa e del territorio 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	n. bandi attivati a sostegno di programmi integrati sullo sviluppo di impresa e del territorio / n.ro bandi programmati a sostegno di programmi integrati sullo sviluppo di impresa e del territorio	100,00 %			
		0,00%	Interventi attivati per valorizzazione territorio e turismo 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali	N. Bandi attivati per valorizzazione territorio e turismo / N. Bandi programmati per valorizzazione territorio e turismo	100,00 %			
		50,00%	2.3.2 - 2.3.2 La promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%) vedi indicatori e target progetto 20%					
		0,00%	Sostegno alla promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%)	vedi integra turismo 20%	100,00 %			
25,00%		2.4 - 2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)						
	30,00%	<i>Indicatori</i>						

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
			Percentuale interventi a supporto del sistema infrastrutturale attivati 2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)	N. Interventi attivati a supporto del sistema infrastrutturale / N. Interventi da attivare a supporto del sistema infrastrutturale	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %
		70,00%	Obiettivi operativi				
		100,00%	2.4.1 - 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche				
		0,00%	Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna	1 N.		
		0,00%	Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza	1 N.		
		0,00%	Partecipazione e investimento nel progetto di realizzazione di residenza universitaria e servizi aggiuntivi al Campus ravennate 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di realizzazione di residenza universitaria e servizi aggiuntivi al Campus ravennate	1 N.		
33,33%		Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione					
		50,00%	3.1 - 3.1 Rapporti istituzionali, relazioni esterne e comunicazione (A3)				
		30,00%	Indicatori				
			Percentuale giudizi positivi nell'indagine di customer satisfaction 3.2.2 Comunicazione e customer satisfaction (A3)	N. risposte con giudizio positivo / N. risposte	>= 85,00 %	>= 86,00 %	>= 87,00 %
		70,00%	Obiettivi operativi				
		25,00%	3.1.1 - 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Attività di comunicazione istituzionale (comunicati, articoli, redazionali, interventi) 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. documenti redatti (comunicati, articoli, redazionali, interventi)	>= 50 N.		
		0,00%	Gestione canali social dell'Ente 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro canali social attivi 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	>= 1 N.		
		0,00%	Redazione Systemaweb 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro contenuti pubblicati su Systemaweb 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	>= 20 N.		
		25,00%	3.1.2 - 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Invio Newsletter informative 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	N.ro newsletter inviate 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	>= 5 N.		
		0,00%	Realizzazione progetto sito per il nuovo ente accorpato Realizzazione progetto sito per il nuovo ente accorpato	Realizzazione sito per nuovo ente	100,00 %		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		25,00%	3.1.3 - 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema				
		0,00%	Adempimenti testo unico società partecipate 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	N.ro adempimenti effettuati in applicazione del D.Lgs. 175/2016 entro i termini di Legge / N.ro adempimenti da effettuare in applicazione del D.Lgs. 175/2016 entro i termini di Legge	100,00 %		
		0,00%	Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder nei progetti/incontri istituzionali Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder negli eventi istituzionali	Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder nei progetti/incontri istituzionali	100,00 %		
		25,00%	3.1.4 - Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Percentuale servizi indagati con customer 3.2.2.3 Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. servizi indagati / N. servizi da indagare	100,00 %		
50,00%		3.2 - 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente					
		30,00%	<i>Indicatori</i>				
			N. non conformità nella gestione ciclo performance 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse A-B	N. non conformità nella gestione ciclo performance	0 N.	0 N.	0 N.
			N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse (A-B)	N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione	0 N.	0 N.	0 N.
			EC02.1 - Indice di Liquidità immediata Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	Liquidità immediata / Passività correnti Liq Imm / PassCorr	>= 260,00 %	>= 260,00 %	>= 260,00 %
			EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 135,00 %	>= 140,00 %	>= 140,00 %
			EC15.4_rev2018 - Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti Misura la capacità dell'Ente di destinare una quota significativa delle risorse camerali ad interventi economici sul totale degli Oneri correnti. In generale, maggiore è l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la CCIAA ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A BilCons_IE / OnCorrSval	>= 25,00 %	>= 25,00 %	>= 25,00 %
			Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>=7,00%	>=7,10%	>=7,20%
			Percentuale incasso diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	>=74%	>=75%	>=76%

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali		(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale] (ProvStrut - OnStrut) / ProvStrut	>= 11 %	>= 11,1 %	>=11,2 %
70,00%	Obiettivi operativi						
20,00%	3.2.1 - 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento						
0,00%		A1.1_01_rev2018 - Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio Indica il grado utilizzo delle risorse stanziato per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la capacità della Camera di rispettare nell'esercizio la programmazione delle attività e delle iniziative previste.		Interventi economici / Interventi economici (Preventivo) BilCons_IE / BilPrev_IE	>= 85,00 %		
0,00%		EC15.2 - Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.		Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A. / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A. OnFunz_AmmAcc / OnCorrSval	<= 38,00 %		
0,00%		EC18_rev2018 - Interventi economici di promozione per impresa attiva Misura il valore medio di interventi economici e nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.		Interventi economici di promozione / Numero imprese attive al 31/12 IntEc_Promozione / N_ImprAtt	>= 45,00 €		
0,00%		EFF01 - Costi di personale e funzionamento per impresa Misura la capacità di dimensionare secondo criteri di efficienza il personale ed il funzionamento dell'Ente rispetto alla domanda di servizi espressa dalle imprese.		(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / Numero imprese attive al 31/12 (Cpers-Ind + OnFunz) / N_ImprAtt	<= 123,00 €		
20,00%	3.2.2 - 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)						
0,00%		Livello di soddisfazione dei servizi di archivio informatizzato 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Cciaa (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)		N. ro questionari con giudizio positivo / N. ro questionari compilati su servizi archivio informatizzato Questionari con giudizio positivo su servizi archivio informatizzato / Questionari compilati su servizi archivio informatizzato	>= 80,00 %		
0,00%		Percentuale adempimenti contrattuali relativi al CCNL Percentuale adempimenti contrattuali relativi al CCNL		N. adempimenti contrattuali effettuati / N. adempimenti contrattuali da effettuare	>= 90,00 %		
0,00%		Gestione degli incassi con applicazione Mopa a seguito obbligatorietà Pagopa Revisione programma di gestione della contabilità e delle tabelle di impostazione		n.ro aggiornamenti effettuati/n.ro aggiornamenti da effettuare	>= 90,00%		
0,00%		B3.2_01_rev2018 - Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.		Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture RitPagamenti	<= -12 gg		

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	2022	2023	2024
		0,00%	DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD) Dip-Form / (Unit_Stab + N_Dir)	>= 50,00 %		
		20,00%	3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	>= 95,00 %		
		0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %		
		0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %		
		0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	N.ro documenti redatti performance / N. ro documenti da redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %		
		0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%		
		0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %		
		20,00%	3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)				
		0,00%	Adeguamento procedure informatiche per accorpamento Adeguamento procedure informatiche per accorpamento	N. procedure informatiche adeguate per accorpamento / N. procedure informatiche da adeguare per accorpamento	>= 80,00 %		
		0,00%	Esame ed integrazione tra Camere della documentazione e processi relativi alla performance Esame ed integrazione tra Camere della documentazione e processi relativi alla performance	N. documenti esaminati per misurazione e valutazione performance nuova Camera / N. documenti da esaminare per misurazione e valutazione performance nuova Camera	>= 80,00 %		
		0,00%	Esame processi provveditorato e inventario in preparazione dell'accorpamento Esame processi provveditorato e inventario in preparazione dell'accorpamento	N. processi provveditorato e inventario revisionati in preparazione dell'accorpamento / N. processi provveditorato e inventario da revisionare in preparazione dell'accorpamento	>= 90,00 %		
		0,00%	Esame regolamenti al fine dell'armonizzazione tra Camere Esame regolamenti al fine dell'armonizzazione tra Camere	Numero documenti esaminati al fine dell'armonizzazione tra Camere / Numero documenti da esaminare al fine dell'armonizzazione tra Camere	>= 90,00 %		
		0,00%	Mappatura processi della nuova Camera Mappatura processi della nuova Camera	N. processi della nuova Camera mappati / N. processi della nuova Camera da mappare	>= 70,00 %		
		20,00%	3.2.5 - 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive Aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato				
		0,00%	Assistenza informatica attivazione smart working Assistenza informatica attivazione smart working	N. dipendenti in smart working assistiti / N. dipendenti in smart working	100,00%		
		0,00%	Gestione contratti smart working avviati Gestione contratti smart working avviati	N. contratti smart working gestiti / N. contratti smart working da gestire	100,00 %		
		0,00%	Incontri per raccolta ed esame dati e informazioni lavoro agile Incontri per raccolta ed esame dati e informazioni lavoro agile	N. incontri per raccolta ed esame dati lavoro agile	>= 3 N.		
		0,00%	Monitoraggio andamento attività in lavoro agile Monitoraggio andamento attività in lavoro agile	N. monitoraggi su andamento lavoro agile	>= 2 N.		

Allegato 2) obiettivi individuali

OBIETTIVI INDIVIDUALI SEGRETARIO GENERALE

- 1.1 Internazionalizzazione (D1) – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese
- 1.2.D Digitalizzazione (D2) – Favorire la transizione digitale
- 1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1) – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
- 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente
- 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)

OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Area di posizione organizzativa "Servizio Gestione patrimoniale e finanziaria":

- OO 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento;
- OO 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (articolo 67 comma 3 CCNL 21 maggio 2018);

Area di posizione organizzativa "Servizio Sistemi informativi e gestione risorse informatiche – P.I.D.":

- OO 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (articolo 67 comma 3 CCNL 21 maggio 2018);
- OO.1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali;

Area di posizione organizzativa "Servizio Affari generali e promozione economica – Orientamento al lavoro e alle professioni":

- OO 2.3.1. Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali;
- OO 3.1.1 Comunicazione istituzionale e implementazione nuovi media (articolo 67 comma 3 CCNL 21 maggio 2018);

Area di posizione organizzativa "Servizio Registro delle imprese":

- OO 1.2.S.5 Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF;
- 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa: Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica;

Area di posizione organizzativa "Servizio Studi, statistica – prezzi, protesti, brevetti e marchi":

- OO 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro;
- OO 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica;

per tutte le aree di posizione organizzativa, in base alle rispettive funzioni e competenze:

- OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 67 co. 3 ccnl 21/05/2018);
- OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 67 comma 3 CCNL 21 maggio 2018);
- OO 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.



PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

2022-2024

aprile 2022

Indice

PREMESSA	3
1. INTRODUZIONE: IL CONTESTO ESTERNO E IL CONTESTO INTERNO.....	7
1.1 Analisi del contesto esterno.....	7
1.2 Analisi del contesto interno.....	27
2. IL PROCESSO DI ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL P.T.P.C.T.....	29
2.1 Obiettivi e definizioni.....	29
2.2 I soggetti coinvolti.....	30
2.3 Le regole del Piano.....	33
2.4 Relazione del RPCT sull'andamento del PTPCT nel 2020 e collegamenti col Piano della performance 2021-2023.....	33
2.5 Uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano.....	34
2.6 Il coinvolgimento degli stakeholder.....	35
2.7 Modalità di adozione e comunicazione del piano.....	35
3. AREE DI RISCHIO: METODOLOGIA.....	35
Mappatura dei processi.....	36
Valutazione del rischio.....	36
Trattamento del rischio.....	36
Monitoraggio.....	37
3.1 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi.....	37
3.2 Analisi e valutazione dei rischi.....	40
Area A - Acquisizione e progressione del personale.....	40
3.3 Trattamento del rischio.....	40
3.4 Le misure anticorruzione generali.....	40
3.5 Obiettivi strategici.....	48
4. MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL PIANO.....	49
4.1 Monitoraggio effettuato dalla Camera.....	49
4.2 Ruolo dell'OIV.....	51
4.3. Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	52
4.4. Relazione annuale sulle attività svolte.....	52
5. SEZIONE TRASPARENZA.....	52
5.1 Premessa.....	52
5.2 Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.....	53
5.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza.....	53

PREMESSA

L'approvazione della Legge n. 190 del 6/11/2012, ha rappresentato per il nostro Paese l'occasione per introdurre nuove misure di contrasto alla corruzione, riferite alla prevenzione del fenomeno nel settore pubblico, essendo stata per la prima volta prevista la predisposizione ed attuazione di strategie di *prevenzione e contrasto della corruzione* e, più in generale, dell'illegalità all'interno della pubblica amministrazione.

L'art. 1 della Legge 190/2012 ha introdotto nell'ordinamento la nuova nozione di "*rischio*", intesa come possibilità che in precisi ambiti organizzativo/gestionali possano verificarsi comportamenti corruttivi. Si tratta di una nozione non solo più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma coincidente con la "*maladministration*", intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Il nuovo approccio al fenomeno corruttivo, non più solo concentrato sul versante repressivo, è stato declinato in un sistema organico di prevenzione della corruzione, che si è articolato a livello centrale, con l'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.), approvato dall'ANAC con Delibera n. 72/2013 dell'11 settembre 2013, e a livello territoriale con l'adozione - da parte di ogni pubblica amministrazione - del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

La Camera di commercio di Ravenna ha avviato nel corso del 2013 gli atti necessaria alla nomina del *Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Responsabile della Trasparenza*, (delibere di Giunta n. 2/2013 e n. 105/2013), poi aggiornata con deliberazione della giunta camerale n. 41/2020 e alla adozione del *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2013-2015* (determina d'urgenza del Presidente 3/2013 e ratifica con delibera di Giunta n.61/2013).

Nel corso del 2014 si è poi proceduto alla adozione del *Codice di Comportamento dei dipendenti*, con il quale è stato integrato il Codice di Comportamento generale di cui al D.P.R. 62/2013 (delibera di Giunta n. 11/2914) ed aggiornato il P.T.P.C. 2014/2016 (delibera di Giunta n. 12/2014).

Successivamente è stato poi aggiornato il P.T.P.C. 2015/2017 (delibera di Giunta n. 11/2015), il P.T.P.C. 2016/2018 (delibera di Giunta n. 9/2016), il P.T.P.C.T. 2017/2019 (delibera di Giunta n. 20/2017), il P.T.P.C.T. 2018/2020 (delibera di Giunta n. 13/2018), il P.T.P.C.T. 2019/2021 (delibera di Giunta n. 11/2019), il P.T.P.C.T. 2020/2022 (delibera di Giunta n. 7/2020), il P.T.P.C.T. 2021/2023 (determinazione dl Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 18/2021).

Con determinazioni del Segretario generale e/o dirigenziali sono poi state adottate le *Relazioni annue conclusive del R.P.C.* riferite ai piani di azione 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021.

Le modalità di approccio alla predisposizione del P.T.P.C. sono coerenti alle indicazioni contenute nella normativa vigente, avendo elaborato i documenti operativi a partire dalla mappatura dei processi e, quindi, è rappresentata l'intera articolazione dei processi dell'Ente.

A seguito dell'emanazione del P.N.A. si è reso essenziale incrociare gli esiti di tale analisi con l'individuazione di quelle che il P.N.A. classifica quali aree obbligatorie – o meglio "*generalisti*" secondo la ridenominazione proposta dall'ANAC nell'aggiornamento al P.N.A., sia per ricondurre i fenomeni agli stessi macro-aggregati, sia per cogliere le necessarie convergenze in termini di priorità delle azioni da porre in essere.

L'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, da parte della Camera di commercio di Ravenna ha rappresentato un'occasione per fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione, indicando gli interventi organizzativi previsti, nonché quelli ad oggi intrapresi, diretti a prevenire il medesimo rischio. Il Piano, redatto secondo il principio del *rolling*, viene aggiornato ogni anno e contiene, quindi, come previsto, anche indicazioni utili per la formazione dei dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, altresì, l'indicazione di corrette condotte di comportamento illustrate nel codice di comportamento.

Con la definizione, l'aggiornamento e l'attuazione del presente Piano, la Camera di commercio ha come obiettivi finali quelli di:

- a) dare rilevanza, ai sensi del Piano Nazionale Anticorruzione, all'adozione di una strategia per l'integrità e al contrasto dell'illegalità;
- b) includere la lotta alla corruzione tra gli obiettivi strategici dell'ente;
- c) assicurare l'accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti il proprio Ente;
- d) consentire forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica;
- e) garantire una buona gestione delle risorse pubbliche attraverso il "miglioramento continuo" nell'uso delle stesse e nell'erogazione dei servizi ai clienti.

Il Piano, aggiornato annualmente secondo una logica di programmazione scorrevole, tiene conto dei nuovi obiettivi strategici posti dagli organi di vertice, delle modifiche normative e delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Il PNA nazionale 2019 approvato da ANAC nel novembre 2019 contiene nuove indicazioni metodologiche per l'applicazione ed il miglioramento continuo del sistema di gestione del rischio corruttivo e per la predisposizione del PTPCT, fornendo nuovi indicatori per la costruzione delle aree a rischio, allo scopo di indirizzare ed accompagnare le pubbliche amministrazioni chiamate ad applicare la normativa, con un approccio procedimentale sostanziale e di tipo qualitativo.

A partire dall'approvazione dell'aggiornamento del PTPCT 2021-2023, si è proceduto all'adeguamento alle nuove metodologie proposte da ANAC, così come indicato nel PNA 2019.

I principali riferimenti normativi sono contenuti nei seguenti documenti:

- Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*";
- Linee di indirizzo del Comitato interministeriale (D.P.C.M. 16 gennaio 2013) per la predisposizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica, del P.N.A. (Piano Nazionale Anticorruzione);
- Circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

- Linee guida approvate dalla Consulta dei Segretari Generali, Roma 14 marzo 2013;
- Piano Nazionale Anticorruzione approvato con la Delibera CIVIT 72/2013, predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulla base delle Linee di indirizzo del Comitato Interministeriale (D.P.C.M. 16 gennaio 2013), ha creato le premesse per la redazione da parte delle amministrazioni pubbliche dei Piani triennali di prevenzione della corruzione;
- Decreto legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"* con il quale si è resa sistematica la diffusione massima della trasparenza dell'azione amministrativa, per favorire il controllo diffuso della pubblica amministrazione e favorire un processo dissuasivo dei fenomeni di cattiva gestione;
- Decreto legislativo n. 39 del 8 aprile 2013 *"Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1 commi 49 e 50 della Legge 6 novembre 2012 n. 190"* che ha fornito i criteri per il conferimento degli incarichi e le misure per prevenire situazioni di incompatibilità o conflitto di interesse;
- Determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 *"Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici"*, linee guida volte ad orientare gli enti di diritto privato controllati e partecipati, direttamente e indirettamente, da pubbliche amministrazioni e gli enti pubblici economici nell'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza di cui alla legge n. 190/2012;
- Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015 *"Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione"* con il quale si è inteso fornire indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA approvato con delibera 11 settembre 2013, n. 72;
- Decreto legislativo n. 50 del 18 aprile 2016 *"Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture"* che ha inteso disciplinare i contratti di appalto e di concessione delle amministrazioni pubbliche;
- Decreto legislativo n. 97 del 25 maggio 2016 *«Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche»* che, primariamente, ha modificato gli obblighi di trasparenza del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33;
- Delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 *"Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016"* con la quale è stato approvato in via definitiva il Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
- Decreto legislativo n. 175 del 19 agosto 2016 *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*;

- Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 «*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*» con la quale si è inteso fornire indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Delibera ANAC n. 1134 del 8 novembre 2017 "*Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*" che disciplina nuovi ed ulteriori obblighi di trasparenza in capo alle società partecipate dalle pubbliche amministrazioni;
- Legge 30 novembre 2017, n. 179 "*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*", Legge sul Whistleblowing entrata in vigore il 29 dicembre 2017, che intende tutelare i cosiddetti "whistleblower", prevedendo fra l'altro che il dipendente che segnala illeciti, oltre ad avere garantita la riservatezza dell'identità, non possa essere sanzionato, demansionato, licenziato o trasferito;
- Delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 "*Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione*" con la quale è stato approvato in via definitiva l'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione;
- Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019 con la quale è stato approvato in via definitiva il Piano Nazionale Anticorruzione 2019;
- Delibera ANAC n. 1201 del 18 dicembre 2019 "*Indicazioni per l'applicazione della disciplina delle inconfiribilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione – art. 3 d.lgs. n. 39/2013 e art. 35 bis d.lgs. n. 165/2001*";
- Delibera ANAC n. 25 del 15 gennaio 2020 "*Indicazioni per la gestione di situazioni di conflitto di interessi a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l'affidamento di contratti pubblici*";
- Delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020 "*Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche*";
- Delibera ANAC n. 469 del 9 giugno 2021 "*Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. whistleblowing)*).

1. INTRODUZIONE: IL CONTESTO ESTERNO E IL CONTESTO INTERNO

1.1 Analisi del contesto esterno

Lo stato di attuazione della riforma delle Camere di commercio

La legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerali di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione.

La Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, la legge di riforma del sistema camerale in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato -Regioni.

Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna.

Suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che non vi sia stata una violazione del principio di leale

collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali.

Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, all'articolo 61:

- comma 1, ha previsto che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219 2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludessero con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, ha previsto che:
 - ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
 - il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario.

Con decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 17 dicembre 2020, è stato nominato il Commissario straordinario di questa Camera di commercio. Al Commissario straordinario sono conferiti tutti i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta camerale per assicurare la continuità e la rappresentatività delle attività in capo ai rispettivi Organi.

Lo stato di attuazione della procedura

I passi compiuti

Con determinazione n. 1 dell'1 marzo 2018, il Commissario ad acta ha definito il numero dei Consiglieri spettanti a ciascun settore attraverso l'adozione dell'articolo unico dello Statuto della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna ai sensi dell'articolo 10 della legge n. 580/1993, e successive modificazioni, e dei decreti attuativi in vigore.

Con avviso agli Albi Camerali e sui siti internet istituzionali dell'1 marzo 2018, il Commissario ad acta ha dato avvio alle procedure per la determinazione del grado di rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni dei consumatori, ai fini della nomina del Consiglio camerale secondo le modalità stabilite dal decreto del Ministero dello Sviluppo economico n. 156/2011.

Con nota del 7 agosto 2018, il Commissario ad acta ha trasmesso, in qualità di responsabile del procedimento, al Presidente della Giunta regionale i dati e i documenti presentati dalle organizzazioni imprenditoriali, dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni dei consumatori, in ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 5, comma 3, del decreto del Ministero dello Sviluppo economico n. 156/2011.

I passi da compiere

Il Presidente della Regione, in questa fase del procedimento, rileva il quadro di ripartizione dei rappresentanti nel Consiglio Camerale nel numero determinato secondo i parametri e le modalità di computo di cui all'articolo 9 del decreto del Ministero dello Sviluppo economico n. 156/2011.

Il Presidente della Regione notifica tale ripartizione a tutte le organizzazioni imprenditoriali e sindacali e associazioni di consumatori che hanno effettuato validamente la trasmissione della documentazione.

Entro trenta giorni le organizzazioni imprenditoriali e sindacali e le associazioni dei consumatori, o loro raggruppamenti, comunicano al Presidente della Regione i nominativi dei componenti del Consiglio, limitatamente al numero dei seggi a ciascuna di esse assegnati, insieme alla documentazione necessaria per l'accertamento del possesso dei requisiti personali.

Il Presidente della Regione, verificato il possesso dei requisiti, provvede alla nomina con apposito decreto, da notificare nei successivi dieci giorni a tutti gli interessati, alle organizzazioni imprenditoriali e sindacali e alle associazioni che hanno partecipato al procedimento, alla Camera di commercio e al Ministero dello sviluppo economico.

Con la notifica, il Presidente della Regione stabilisce la data dell'insediamento del Consiglio camerale, ponendo all'ordine del giorno la nomina del Presidente.

Le "ultime" novità

L'articolo 1, comma 978, della legge n. 234/2021 recante Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024 prevede che "Il Ministero dello sviluppo economico accerti lo stato di realizzazione delle disposizioni di cui all'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, al 30 giugno 2022, rendendone comunicazione alle Commissioni parlamentari competenti e definisca le modalità di attuazione delle medesime disposizioni".

Con nota del 3 marzo 2022, il Ministro dello Sviluppo economico ha chiesto ai Presidenti delle Regioni interessate informazioni in ordine allo stato di attuazione delle relative procedure di accorpamento. Ciò anche al fine di relazionare, entro il 30 giugno prossimo, alle Commissioni Parlamentari in merito alle suddette procedure.

Lo scenario economico

E' proseguita al rialzo la crescita dell'economia ravennate nel 2021, che potrebbe proseguire nel 2022 con un +3,4%, secondo l'edizione di ottobre degli "Scenari per le economie locali" di Prometeia. Aumentano il reddito disponibile (+5,6%), le esportazioni (+11,8%) ed il valore aggiunto per abitante (28.100 euro, a fronte dei 29.600 euro del 2019 e dei 26.300 euro del 2020, che si stima porterà a fine anno il valore provinciale della ricchezza prodotta dai 10,2 miliardi di euro del 2020 ai 10,9 del 2021, sebbene ancora lontani dal valore del 2019 pari a 11,5 miliardi di euro). Nella prima metà del

prossimo anno, inoltre, la nostra provincia potrebbe recuperare i livelli di attività pre COVID-19. Una crescita, quella dell'economia ravennate, superiore a quelle stimata per l'Emilia-Romagna (+6,5%) ed alla media italiana (+6,1%). Un trend positivo che, a fine 2022, dovrebbe mettere a segno, rispetto al 2019, un incremento del valore aggiunto pari a +1,2% (+0,8% Emilia-Romagna, +0,6% Italia). Una boccata di ossigeno, dunque, dopo la brusca caduta del 2020 attestatasi, per Ravenna, su -8,4% (-8,8% Emilia-Romagna, -8,7% Italia) a causa degli effetti generati dalla pandemia. A trainare la ripartenza, le costruzioni (per le quali, nel corso del 2021, ci si aspetta una variazione positiva del +27,2%) ed il comparto industriale (+11,4%). Ripresa che sarà più lenta per il terziario (+4,5%). Per quanto riguarda il mercato del lavoro, già nel corso di quest'anno dovrebbe registrarsi un primo parziale recupero del +0,8% (superiore al +0,5% dell'Emilia-Romagna). Nel 2022, inoltre, è prevista un'accelerazione della crescita dell'occupazione (+1,4%).

Il conflitto tra Russia ed Ucraina iniziato lo scorso 23 febbraio 2022 ha comportato traumi economico finanziari in uno scenario già profondamente segnato dalla pandemia da Covid-19 attraverso:

- aumento dei prezzi dell'energia (gas e petrolio) e dei beni agricoli;
- peggioramento delle difficoltà di reperimento delle materie prime e materiali;
- forte incremento dell'incertezza che influenza negativamente la fiducia degli operatori economici, penalizzando le decisioni di investimento delle imprese e di consumo delle famiglie;
- livello di rischio crescente sui mercati finanziari, a causa della possibilità di default del governo russo, di istituzioni bancarie e industrie e dell'elevata volatilità di alcuni tassi di cambio.

Si prevede un tasso di crescita del Pil molto inferiore rispetto alle previsioni fatte ad inizio anno 2022.

Industria manifatturiera

Secondo l'indagine congiunturale di fonte camerale tra le imprese manifatturiere fino a 500 addetti, nel trimestre luglio-settembre 2021, la produzione industriale ravennate conferma la crescita con un ulteriore +7,7%, in termini di variazione percentuale, a confronto della caduta pari a -4,1% registrata nel terzo trimestre del 2020. Il risultato è anche migliore di quello pre-pandemia, ovvero di quello ottenuto nell'analogo trimestre del 2019 (+1,9%) e va meglio anche rispetto al terzo trimestre del 2018, in cui per la produzione si era registrata una flessione tendenziale pari a -0,6% (rispetto al corrispondente trimestre dell'anno prima). Aggancia la ripresa anche l'artigianato, per il quale continua la crescita con un aumento produttivo che eguaglia quello del complesso dell'industria (+7,7% nel confronto con il terzo trimestre del 2020), con un risultato senza dubbio migliore di quello negativo registrato nell'analogo trimestre pre-Covid (-1,8%). Cresce il tasso di utilizzo degli impianti, che raggiunge il nuovo valore massimo salendo all'82,8%, un dato certamente superiore rispetto al 71% riferito allo stesso trimestre dell'anno precedente, ma anche al valore raggiunto nel terzo trimestre dell'anno pre-Covid (75,2%). Cresce, inoltre, il volume di affari delle imprese, che registra un altro rimbalzo tendenziale (+8,2%) trainato, in particolare, dal mercato estero che sostiene le vendite con un +11,2%. Così come cresce, sul versante della domanda, il dato relativo agli ordini con un +7,6%, mettendo a segno una performance migliore rispetto ai livelli pre-Covid (la

crescita fu del +2,1%). Segnano un +9,3%, rispetto all'analogo trimestre del 2020, le richieste pervenute dai mercati internazionali.

Industria delle costruzioni

Per il fatturato del settore delle costruzioni si evidenzia, per il terzo trimestre dell'anno, la conferma del trend positivo e mette a segno un altro e più vivace incremento, pari a +12,1%, dopo la caduta del -8% registrata mediamente nel 2020. Il risultato è molto migliore anche rispetto a quello pre-pandemia (nel terzo trimestre 2019 il risultato fu di -1,3%, rispetto al corrispondente trimestre dell'anno prima). Nel terzo trimestre del 2021, continua il recupero anche per il giro d'affari dell'artigianato edile provinciale che realizza, rispetto al terzo trimestre dell'anno precedente, un brillante +21,1%. Nel terzo trimestre 2021 il numero totale delle imprese attive dell'edilizia è aumentato di altre 113 unità, pari a +2,2% in termini percentuali rispetto all'analogo trimestre del 2020; le artigiane sono 79 in più (+1,8%). In entrambi i casi, variazioni percentuali positive rispetto al medesimo trimestre 2019 (+0,9% rispetto al terzo trimestre pre-covid per le imprese attive del settore, di cui +0,8% per la artigiane). Gli andamenti favorevoli, grazie all'impegno delle nostre aziende, sono stati spinti anche dall'incentivazione del superbonus e da altre varie forme di bonus.

Nati-mortalità delle imprese

Il terzo trimestre dell'anno si chiude con un altro segno positivo all'anagrafe delle imprese della Camera di commercio di Ravenna: iscrizioni (349) superiori alle cessazioni (306) e saldo ancora positivo, infatti il saldo netto tra aperture e chiusure volontarie si attesta a quota +43, una soglia superata poche volte nei trimestri estivi del decennio pre-pandemico. Sul buon andamento del saldo, si riflette la frenata delle chiusure, impressa anche grazie agli interventi a sostegno delle imprese: 306 quelle volontarie complessivamente registrate fra luglio e settembre, uno dei dati più bassi nella serie degli ultimi anni (-3,2% rispetto alle cancellazioni verificatesi nel terzo trimestre del 2019). Le iscrizioni di nuove imprese nel trimestre hanno toccato le 349 unità, un valore di poco inferiore alla media del triennio 2017-2019 (353), prima dell'irrompere dell'emergenza sanitaria globale, e più alto di 32 unità rispetto al dato del terzo trimestre 2019, quando le iscrizioni furono 317. Ciò ha consentito di registrare a fine settembre un saldo positivo di 43 imprese in più rispetto a fine giugno, portando lo stock delle imprese ad un valore pari a 38.340 unità. A spingere sulla dinamica del sistema imprenditoriale ravennate nel trimestre in esame, è stato il settore delle Costruzioni con 55 imprese in più (quasi +1% rispetto a fine giugno), grazie anche all'impatto dei bonus e superbonus dedicati al comparto. Per quanto riguarda le forme giuridiche, il maggior contributo all'andamento del periodo viene ancora una volta dalle società di capitali: delle 43 imprese in più alla fine del trimestre, quasi l'84% ha la forma di società di capitale; ovvero 36 società di capitale in più nel trimestre, pari ad un tasso di crescita positivo del +0,43%, in peggioramento però rispetto agli analoghi trimestri degli anni precedenti. In miglioramento l'andamento positivo delle imprese individuali che crescono di 28 unità, pari al +0,13%, e delle cooperative e consorzi (+2 unità, pari al +0,20%). L'unico aggregato in contro-tendenza è quello delle società di persone, che arretra in tre mesi di 23 unità e che in termini di tasso trimestrale si traduce in un -0,29%, una velocità negativa in peggioramento rispetto a quella del 2020 ma anche rispetto agli analoghi periodi pre-Covid. Per le dinamiche settoriali: crescono l'edilizia (+55), il cui trend risente positivamente della performance del

comparto artigiano (+41 unità). Come riflesso della ripartenza di tante attività, in aumento anche il complesso dei servizi alle imprese (+67), di cui +25 unità per le attività immobiliari, +20 per quelli professionali e scientifiche, +17 per il noleggio, agenzie-viaggio e servizi di supporto e +5 aziende nel campo dell'informazione e comunicazione. Segno più anche per il credito (+3 unità). Grazie alla stagione estiva, alla ripresa del turismo ed alla voglia di mettersi alle spalle gli angoscianti giorni del lockdown, a spiccare per dinamismo nel trimestre anche le attività di alloggio e ristorazione (+20). Per i servizi alle persone, che crescono complessivamente di 10 unità, in positivo sanità (+6), le altre attività di servizio (+5) e istruzione (+1). In termini assoluti, saldi negativi si registrano nel commercio (-19 unità), coinvolgendo sia l'ingrosso (-8) che il dettaglio (-11), nel trasporto e magazzinaggio (-10) in agricoltura (-9), nelle attività artistiche e di intrattenimento (-2) e nell'industria (-1 unità). Stabile la manifattura. Per il settore artigiano della provincia di Ravenna si registra un tasso trimestrale positivo pari a +0,39% (migliore rispetto all'andamento complessivo delle imprese) e ha chiuso il periodo con un saldo attivo di 40 imprese (159 le iscrizioni di nuove imprese contro 119 cessazioni). Tra i settori artigiani che contribuiscono al tasso positivo del comparto, ritroviamo ancora una volta il gruppo di imprese dell'edilizia (+41), con una variazione positiva significativa; a seguire, le attività dei servizi (+13), in particolare quelli di supporto alle imprese (+6). In positivo ma con saldi più contenuti anche le imprese artigiane dei servizi di informazione e comunicazione, attività professionali e tecniche, dell'agricoltura e quelle del commercio. La forma giuridica più diffusa tra gli artigiani ravennati è quella delle imprese individuali (il 77% del totale) ed in questo trimestre realizzano un tasso in crescita (+0,43%), accodandosi alle società di capitale (+1,74%), anche se queste ultime in provincia hanno per l'artigianato una incidenza percentualmente molto più bassa (6,3%). Per le tipologie d'impresa, le imprese giovanili rappresentano il 27,2% del totale delle iscrizioni e solo il 10,1% delle chiusure complessive, con un saldo trimestrale positivo (+64), in aumento rispetto al terzo trimestre del 2019 (+25); in crescita il tasso di variazione trimestrale rispetto al terzo trimestre dell'anno pre-covid (+2,78% contro il +1%). Inoltre, il tasso di crescita relativo risulta più elevato rispetto al complesso delle imprese (al confronto del +0,11%) e la loro consistenza rispetto al 30 giugno 2021 cresce, risultando inferiore al dato dello stesso trimestre del 2019 a causa della perdita dei requisiti "giovanili" da parte di imprenditori già iscritti in precedenza. L'incidenza percentuale sul totale delle imprese, per le imprese "under 35" risulta essere pari al 6,2%. Anche per le imprese femminili il saldo della movimentazione risulta positivo (+8 unità) e in miglioramento rispetto al dato negativo dello stesso periodo del 2019 (quando era -9); la loro quota sul totale delle imprese si assesta sul 21%, posizionandosi tra quanto rilevato in Emilia-Romagna (20,7%) ed in Italia (22%). Rispetto al trimestre pre-covid, il risultato è stato determinato soprattutto dalla diminuzione delle chiusure volontarie che è stata accompagnata da un piccolo incremento delle iscrizioni. Nel trimestre in esame, le aperture di imprese gestite da donne rappresentano il 26,6% del totale delle iscrizioni; contestualmente, il 27,8% delle chiusure complessive. Trend analoghi si rilevano per le imprese straniere: la differenza tra aperture e chiusure, sempre positiva (+43 unità), risulta più alta rispetto al dato dello scorso anno (+33) ed anche rispetto al saldo del terzo trimestre del 2019 (era +13), in questo caso con aumenti più significativi tra le nuove iscrizioni. In miglioramento il tasso di crescita del trimestre (+0,9% contro il +0,71 ed il +0,28% rispettivamente del terzo trimestre del 2020 e del 2019). Nel tempo inoltre è aumentata la loro incidenza sul totale ed in provincia di Ravenna, ogni 100 imprese registrate 12 sono gestite da stranieri. Inoltre, i dati complessivi, a fine novembre dell'anno in corso, evidenziano per il sistema

imprenditoriale della provincia di Ravenna 1.707 nuove iscrizioni a fronte di 1.604 cessazioni (di cui 17 d'ufficio), con un saldo netto della movimentazione positivo (+120 unità) che fa rilevare al 30 novembre 38.413 imprese registrate (di cui 34.155 attive), con un incremento pari a +0,15% in termini di variazione percentuale (circa +0,1 per le attive) rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Rimane tuttavia ancora di segno negativo il confronto con l'analogo periodo pre-Covid (-0,8% per le imprese registrate e quasi -1% per le attive).

Export

Le esportazioni della provincia di Ravenna, tra gennaio e settembre, sono salite a 3.759,1 milioni di Euro ed il periodo si è chiuso con un ottimo segno positivo, pari a +24% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente; l'aumento tendenziale vale circa 728,5 milioni in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Il recupero si rileva anche se il termine di paragone diventa il 2019, prima che l'emergenza sanitaria colpisse e quando ancora gli scambi commerciali non erano stati colpiti da lockdown e limitazioni ai viaggi. Infatti, per quanto riguarda il confronto con gli anni pre-Covid, la variazione percentuale, rispetto all'analogo periodo del 2019, risulta di segno positivo e pari a +7,7% (vale a dire 267,7 milioni in più di quanto realizzato nel 2019) e l'incremento si evidenzia anche rispetto al gennaio-settembre del 2018 (+15,6%) e del 2017 (+24,5%), anni che sono stati molto favorevoli per l'andamento positivo dell'export ravennate. Inoltre, nei nove mesi del 2021 analizzati, l'andamento dell'export in provincia di Ravenna è migliore dell'andamento medio del commercio con l'estero rilevato per la regione Emilia-Romagna e per l'Italia, entrambi in brillante modalità positiva (rispettivamente +18,7 e +20,1%, rispetto al gennaio-settembre del 2020). In provincia di Ravenna, anche nel confronto trimestrale, il terzo del 2021 risulta in surplus rispetto al corrispondente del 2019, con 204,8 milioni in più di valore di merci esportate e con una variazione percentuale positiva pari a +18%. Per la variazione rispetto al terzo del 2020, Ravenna mette a segno un poderoso balzo in avanti pari a +27,3%. Un'altra buona notizia, proviene dall'andamento congiunturale: rispetto al secondo trimestre dell'anno in corso, il terzo trimestre del 2021 prosegue la crescita del valore dell'export con un +3,6%, con una velocità in rallentamento fisiologico dopo i più forti recuperi del primo e secondo trimestre. L'analisi dei flussi commerciali con l'estero evidenziano un ulteriore segnale positivo dal mondo delle imprese e nei primi nove mesi del 2021 le esportazioni sui mercati internazionali sono stati un driver fondamentale per l'impulso alla ripartenza, sebbene a livello mondiale stiano proseguendo le crescenti tensioni per il costo dell'energia, di materie prime e di commodity. L'Europa si rivela ancora una volta la destinazione principale per l'export ravennate totale, con una quota che supera il 76% e con le vendite sui mercati europei che hanno messo a segno un incremento a due cifre (quasi +25%), rispetto all'analogo periodo del 2020. In particolare, le esportazioni verso la sola Unione europea a 27 hanno confermato e migliorato la tendenza positiva con un ottimo +37,1% e, con il consolidamento della nuova realtà post-Brexit, la quota sul totale è diventata pari a 65,3%. Migliore il risultato nell'Area-Euro, in mercato aumento grazie ad un +40%, con quota assestata al 49% sull'export complessivo; tra i paesi più rilevanti si segnala la Germania, primo partner commerciale, che rimane il paese più importante per le imprese ravennate, assorbendo da solo una quota pari al 15,6% delle esportazioni provinciali. Seguono Francia con il 9,9% e Spagna con il 6,6%. Sono proprio le vendite verso i Paesi dell'UE più rappresentativi per l'export ravennate a suscitare maggior ottimismo, per la prosecuzione della loro dinamica positiva

e che anche per questo periodo evidenziano rilevanti incrementi a due cifre. Per il mercato più vasto, cioè la Germania, la crescita è arrivata al +49% (grazie ai prodotti della metallurgia ed apparecchiature elettriche), a cui segue quella sul mercato francese che è risultata pari a +36,3% (per la maggior parte prodotti chimici e metallurgici); l'avanzata dell'export sul mercato spagnolo arriva al +27,8% (soprattutto prodotti chimici e prodotti alimentari).

Commercio

Il Commercio al dettaglio si rileva in ripresa, dopo la crisi pandemica ed i lockdown che hanno determinato la chiusura di molti negozi; nel 3° trimestre del 2021 si registra un aumento tendenziale in rallentamento delle vendite pari a +0,6% (+2,1% in regione). Il recupero era stato consistente nel 2° (+10,5%), anche se non aveva ancora colmato del tutto le perdite subite rispetto all' analogo trimestre del 2019. Le aspettative per il trimestre successivo sono positive e di intensità superiore rispetto a quelle del trimestre precedente.

Turismo

La pandemia ha colpito duramente il settore, soprattutto in una città d'arte come Ravenna che nei mesi primaverili ed estivi, prima del lockdown, solitamente registrava impennate nei flussi dei visitatori. Secondo i dati provvisori di fonte regionale, nel gennaio-settembre 2021 migliora la domanda turistica in provincia di Ravenna ma restano ancora lontani i livelli pre-Covid. Il recupero fisiologico rispetto al 2020 è evidente: nei primi nove mesi del 2021 si è registrato complessivamente in provincia un aumento degli arrivi dei turisti del +28,7% rispetto all'analogo periodo del 2020, con un miglior recupero degli stranieri (+83,8%), ma quello che più colpisce ancora è la pesante flessione complessiva rispetto all'anno pre-Covid, pari a -22,1%. Le presenze turistiche sono state circa 5.136.455, in flessione rispetto all'analogo periodo del 2019 (-17,8%) e con un +34,2% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. Lo scorso luglio è stato il primo mese in cui in provincia di Ravenna sono tornati a esserci più turisti dell'epoca pre-Covid. I dati mostrano infatti una crescita degli arrivi (ossia il numero di turisti che arrivano e si registrano nelle strutture ricettive del territorio) non solo rispetto allo stesso mese dello scorso anno, ma anche di luglio 2019, quando ancora nessuno avrebbe potuto immaginare l'arrivo della pandemia. Sono stati in provincia il 26,3% in più rispetto al 2020 ed il 7% in più rispetto al 2019, grazie agli italiani (+14,1% rispetto a luglio 2019), nonostante un calo del -22,1% degli stranieri. A fronte di un aumento degli arrivi, sono però rimasti più bassi del 2019 i pernottamenti (ossia il numero di notti complessive trascorse nelle strutture ricettive), complessivamente in luglio l' 8,5% in meno rispetto allo stesso periodo di due anni fa; il 35,6% in più però di luglio 2020. Ad agosto non si riesce a mantenere il passo con il 2019: per gli arrivi +4,5% rispetto ad agosto 2020 (grazie solo agli stranieri) ma -1,5% rispetto a quelli del 2019; per i pernottamenti: +14,1% rispetto al 2020 e -3% rispetto ad agosto 2019. A settembre altro recupero per il turismo: per gli arrivi, +28,9% rispetto a settembre 2020 (con il contributo sia degli italiani che degli esteri, rispettivamente +21,6 e +73,1%) e +3,5% rispetto al medesimo mese pre-Covid (ma solo grazie ai nostri connazionali, con un +9,5 mentre gli arrivi degli stranieri calano del -15,6%); per le presenze, positivo sia il confronto con il 2020 (+25,9%, a fronte di un +15% degli italiani e di un +85,1% per gli stranieri), sia con il 2019 (+2,9% ma solo grazie all'aumento dei pernottamenti degli italiani, +6,2% contro il -6,7% di quelli degli stranieri).

Credito

A settembre 2021 il valore complessivo dei prestiti concessi, nel confronto con il dato dello stesso periodo dell'anno precedente, continua a crescere (+2%). I dati provvisori di BankItalia mostrano quindi un 2021 con aumento dei prestiti a persone ed aziende. A spingere in alto sono però le famiglie con una accelerata (per via della ripresa dei consumi, specialmente di beni durevoli, e dettata anche dalla domanda di mutui per l'acquisto di abitazioni), mentre le imprese hanno al contrario rallentato la richiesta di prestiti (con la ripresa economica sono aumentati i flussi di cassa). Il trend è positivo per tutti i comparti economici del settore privato non finanziario, differenziandosi solo per entità. Il comparto delle imprese rappresenta la quota più consistente, ma il relativo incremento è in fase di rallentamento; al suo interno, l'aumento più elevato si riscontra per le piccole imprese (+0,9%) e, di cui, per le famiglie produttrici (+3,3%). Le famiglie consumatrici, che accusano un ulteriore consistente incremento (+4,9%), per crescita superano quella del complesso delle imprese (+0,2%) e con velocità in aumento. Il credito alle imprese di minor dimensione continua ad evidenziare l'incremento relativo più alto (all'interno del sistema imprese), anche se la velocità relativa sta diminuendo. In contrazione solo i prestiti delle società finanziarie e assicurative; continua l'interruzione del trend negativo delle Amministrazioni pubbliche con un picco a +24,9%. Il confronto con la regione, mostra per Ravenna un andamento più contenuto per le imprese (+0,2% per Ravenna e +0,6% per l'Emilia-Romagna); si ribalta la situazione per le famiglie consumatrici, anche se la distanza non è ampia (+4,9% per Ravenna e +4,5% per la regione), mentre per il complesso dei prestiti gli andamenti si eguagliano (+2% per entrambi i territori). Per le Imprese della provincia di Ravenna, tra le attività economiche, l'unico indicatore con segno meno continua ad essere quello riferito ai prestiti concessi al settore delle costruzioni, con una variazione media che segna una contrazione anche più accentuata rispetto alle precedenti (-22%), raggiungendo il minimo storico degli ultimi tempi. Nonostante il segno meno delle costruzioni, per il complesso delle imprese si rileva ancora un lieve incremento (+0,2%). Allo stesso tempo i prestiti al settore manifatturiero aumentano ma con una velocità in discesa (+3,5%), a cui si accompagna anche l'andamento in positivo dei servizi che a loro volta rallentano la crescita (+2,4%). Mediamente in regione, l'incremento relativo dei prestiti per le imprese è superiore (+0,6%) a quello riscontrato a livello provinciale (+0,2%); si ribalta la situazione per il manifatturiero (+2,2 in regione e +3,5% a Ravenna) e per il terziario (+0,9% in ER contro il +2,4% nella nostra provincia). Per le costruzioni, a Ravenna il calo evidenziato per i prestiti concessi supera ampiamente quello riscontrato per il settore mediamente in regione (in Emilia-Romagna -3,2% e a Ravenna -22%: effetto superbonus e incentivi vari). Al 30 Settembre 2021, il tasso di deterioramento del credito complessivo si alza a 1,4%, superando il dato medio dell'Emilia-Romagna che rimane sotto l'1% (0,9%); per le imprese sale all'1,8%, in aumento rispetto al trend dei due trimestri precedenti (1,1% in regione).

In linea con il trend nazionale e regionale, l'anno 2021 è proseguito con un aumento dei depositi bancari, cresciuti a fine settembre 2021 del +9,9% rispetto al medesimo periodo del 2020 (+8,5% in regione), contro il +10% segnato a fine settembre 2020 ed il 4,9% a fine settembre 2019. Per i depositi in conto-corrente la crescita a Ravenna, rispetto a settembre 2020, è stata anche superiore e pari a +12% (in regione +11,1%). I dati di Bankitalia sembrano confermare l'ipotesi che la liquidità immessa sul mercato sia ancora

ferma, probabilmente a scopo cautelativo in attesa che le incertezze dell'evolversi della pandemia possano esaurirsi e la campagna vaccinale possa proseguire e migliorare secondo i piani del Governo. Quindi la ripresa dei consumi non riesce a dare completa fiducia nel futuro; continuano ad aumentare i depositi delle famiglie e delle aziende, che come l'anno scorso con lo scoppio della pandemia, risparmiano per far fronte ad un domani incerto. Bene anche i titoli a custodia, cresciuti del +6,1% rispetto ad un anno fa (+7,3% in regione).

Fallimenti

Al 30 settembre, continua la risalita del fenomeno dei fallimenti, già iniziata nel trimestre di apertura dell'anno; il numero di fallimenti registrati da gennaio a settembre sale a 44 (+83,3% rispetto all'analogo periodo del 2020; da gennaio a settembre del 2019 erano stati sempre il medesimo numero cioè 44;), di cui 21 solo nel primo trimestre. Fenomeno in aumento anche secondo quanto rilevato in Emilia-Romagna (+34,1%) ed in Italia (+43,1%), ma con una velocità relativa molto inferiore. Tuttavia, l'effetto dei provvedimenti emanati nell'emergenza dal Governo, a cui hanno fatto seguito il temporaneo ed eccezionale allentamento delle leggi in materia fallimentare, la sospensione ed il congelamento dei provvedimenti esecutivi ed il fermo delle attività amministrative e giudiziali dei Tribunali, può aver cristallizzato il fenomeno nell'anno 2020 (con numeri apparentemente bassi data la crisi economica dovuta all'emergenza sanitaria), rimandando solo nel tempo la gestione di molte situazioni complesse. Per i primi 9 mesi del 2021, in provincia di Ravenna la consistenza dei fallimenti risulta uguale al valore rilevato per l'analogo periodo del 2019. Quasi l'80% sono società di capitale. I trend tra i settori interessati sono quasi tutti in aumento (rispetto all'analogo periodo del 2020). Meno veloce l'incremento per l'edilizia.

Addetti nelle Unità Locali

Gli addetti alle unità locali registrate al Registro imprese di Ravenna, aumentano del +1,9% rispetto al terzo trimestre del 2020. Saldo: positivo con 2.762 addetti in più. Continua la caduta rispetto all'analogo trimestre pre-Covid: -2%. Saldo: -2.898 (meno pesante però rispetto ai risultati del trimestre precedente: -3,8% e -5.332). Rispetto al 2019: calo per addetti indipendenti più evidente (-3,1%); dipendenti (-1,7%) In contro tendenza rispetto alla flessione generalizzata nei confronti del terzo trimestre 2019, i seguenti settori: Agricoltura, Estrazione minerali, Att.Manifatturiere, Servizi fornitura energia e gas, Costruzioni, Commercio, Servizi di informazione e comunicazione, Att.Immobiliari, Att. Professionali, scientifiche e tecniche, Sanità e ass.sociale. (Dati Registro Imprese).

Cassa Integrazione

Dal 1° luglio, l'accesso alla Cassa Integrazione torna ad essere quello "classico"; chi ha utilizzato l'ammortizzatore sociale, ha avuto il divieto di licenziamento fino al 31 dicembre 2021. Nei primi 9 mesi del 2021 sono circa 7,1 milioni le ore richieste a Ravenna, in netto calo rispetto allo stesso periodo del 2020 (-54,3%); in diminuzione anche in regione (-47,6%) e nell'intero Paese (-30,2%) ma con una intensità negativa inferiore. Il calo è determinato in particolare dal trend della straordinaria e dell'ordinaria, ma è in flessione anche quella in deroga. A Ravenna da gennaio a settembre del 2020 furono richieste quasi

16 milioni di ore di cassa integrazione e mai così elevate dall'anno più nero che fu nel 2014 quando ne vennero autorizzate quasi 5,5 milioni. Nel solo terzo trimestre (luglio-settembre 2021) a Ravenna il calo complessivo è arrivato a -79,9% (-68,8% in regione e -53,9% in Italia), ma come già detto è finito il periodo previsto dalla prima normativa per la Cassa Integrazione per Covid-19. Il 30 giugno 2021 è stato il termine oltre il quale le aziende non possono più accedere alla Cassa Integrazione ordinaria con causale COVID-19. Stop, quindi, al regime "speciale" fissato nel 2020 dal DL Cura Italia in piena pandemia, con alleggerimenti sul fronte della consultazione sindacale, dei costi e dei limiti di utilizzo della cassa.

Porto di Ravenna

Secondo i dati elaborati dall'Autorità portuale, aumenta il gap positivo sul 2019: il Porto di Ravenna nei primi nove mesi del 2021 ha registrato una movimentazione complessiva di 19.999.018 tonnellate, non solo in crescita del +22,0% rispetto allo stesso periodo del 2020 ma anche in aumento del +2,5% sui volumi complessivi del 2019, andamento che rafforza il trend positivo e il superamento dei volumi ante-pandemia, delineatosi già nell'agosto 2021. Gli sbarchi e gli imbarchi sono stati, rispettivamente, pari a 17.143.313 tonnellate (+25,4% sul 2020 e +2,9% sul 2019) e a 2.855.705 tonnellate (+4,6% sul 2020 e -0,1% sul 2019). Nel periodo gennaio-settembre 2021 il numero di toccate delle navi è stato pari a 2.026, con una crescita del +16,8% (291 navi in più) rispetto ai primi nove mesi del 2020, e 45 toccate in più rispetto alle 1.981 del 2019. Analizzando le merci per condizionamento, nei primi nove mesi del 2021, rispetto allo stesso periodo del 2020, le merci secche (rinfuse solide, merci varie e unitizzate), con una movimentazione pari a 16.625.942 tonnellate, sono cresciute del +24,7%, superando i volumi (+3,3%) dello stesso periodo del 2019. Le merci unitizzate in container sono in aumento del +5,6% sui primi nove mesi del 2020 (1.713.081 tonnellate), e più basse del -7,4% rispetto ai primi nove mesi del 2019, mentre le merci su rotabili sono in calo del -1,4% rispetto allo stesso periodo del 2020 (1.064.757 tonnellate) ed inferiori del -12,0% rispetto ai volumi dello stesso periodo del 2019. I prodotti liquidi - con una movimentazione pari a 3.373.076 tonnellate - nei primi nove mesi del 2021 sono aumentati del +10,1% rispetto allo stesso periodo del 2020 (ma calati del -1,2% rispetto ai volumi dei primi nove mesi del 2019).

Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso

Premessa

Diverse indagini condotte negli ultimi trent'anni dalle forze investigative hanno portato alla luce la presenza delle mafie fuori dalle zone di origine¹, rivelando così, contrariamente a un'idea diffusa e consolidata nell'immaginario collettivo, la forte capacità di adattamento

¹ Si intendono i luoghi dove il fenomeno mafioso è nato e si è sviluppato storicamente, ovvero in alcune aree circoscritte del Mezzogiorno d'Italia. Più precisamente, la Sicilia occidentale per quanto riguarda cosa nostra, la Calabria meridionale in relazione alla 'ndrangheta, il Napoletano con riferimento alla camorra. Per rimanere ancora nell'ambito delle mafie autoctone, a queste occorre aggiungere la sacra corona unita, costituitasi in tempi più recenti nella Puglia meridionale, ma, come è noto, anch'essa, come le altre, si è espansa sia all'interno della regione dove ha avuto origine che in altre regioni.

di queste organizzazioni criminali anche nei territori generalmente ritenuti immuni dal fenomeno mafioso.

Come è noto, i casi più evidenti di espansione mafiosa sono emersi soprattutto in Lombardia e in Piemonte, pur essendo ormai molti, in Italia, i territori considerati a rischio di infiltrazione mafiosa o che mostrano criticità addirittura paragonabili alle regioni appena ricordate.

In Emilia-Romagna si riscontra una presenza criminale e mafiosa di lunga data, la cui pericolosità, per diverso tempo, è rimasta confinata nell'ambito dei mercati illeciti - e, fra questi, soprattutto nel traffico degli stupefacenti -, ma che in tempi recenti sembrerebbe esprimere caratteristiche ben più complesse e articolate.

Fra le novità più significative di questo scenario, innanzitutto occorre ricordare la progressione delle attività mafiose nell'economia legale - specie nel settore edile e commerciale - e, parallelamente, lo strutturarsi di un'area grigia formata da attori eterogenei, anche locali, con cui i gruppi criminali hanno stretto relazioni al fine di sfruttare opportunità e risorse del territorio (appalti, concessioni, acquisizioni di immobili o di aziende, ecc.). A rendere tale quadro più complesso ricorre, inoltre, la presenza di gruppi criminali stranieri, i quali generalmente sono impegnati nella gestione di alcuni grandi traffici illeciti, sia in modo autonomo che in collaborazione con la criminalità autoctona (fra tutti, si ricorda il traffico degli stupefacenti e lo sfruttamento della prostituzione). Non vanno trascurati, da ultimo, il comparire della violenza e i tentativi di controllo mafioso del territorio, i cui segni più evidenti sono rappresentati dalle minacce ricevute da alcuni operatori economici, esponenti politici, amministratori locali o professionisti dell'informazione, oltre che dalla preoccupante consistenza numerica raggiunta dalle estorsioni, dai danneggiamenti e dagli attentati dinamitardi e incendiari (reati, questi, solitamente correlati fra di loro).

Secondo le recenti indagini giudiziarie, il nostro territorio oggi sembrerebbe essere quindi di fronte a un fenomeno criminale e mafioso in via di sostanziale mutamento: non più isolato dentro i confini dei traffici illeciti come è avvenuto in passato, ma ormai presente anche nella sfera della società legale e capace di mostrare - quando necessario - i tratti della violenza tipici dei territori in cui ha avuto origine.

Alla luce di questo scenario indubbiamente preoccupante, di recente la Direzione Nazionale Antimafia ha espresso un giudizio particolarmente severo sull'Emilia-Romagna, rappresentandola infatti come una regione che addirittura avrebbe maturato «i tratti tipici dei territori infestati dalla cultura mafiosa [...], dove il silenzio e l'omertà [oramai] caratterizzano l'atteggiamento della società civile» [DNA 2016, p. 487-88].

In realtà, contrariamente a un'idea ricorrente nel dibattito pubblico di questi anni, che in qualche modo è avvalorata persino dalla dichiarazione della DNA appena richiamata, secondo cui la presenza delle mafie in regione - e più in generale nel Nord Italia - sarebbe stata trascurata o sottovalutata dalle classi dirigenti locali e dalla società civile, tanto le amministrazioni del territorio, quanto l'opinione pubblica e la società civile non solo sono consapevoli di questa pericolosa presenza criminale, ma ormai da diverso tempo cercano di affrontarla nei modi e con gli strumenti che gli sono più consoni.

Oltre alle politiche regionali specificatamente dedicate alla promozione della legalità e che almeno da un decennio caratterizzano l'azione della Regione Emilia-Romagna, altre attività volte a prevenire e contrastare le mafie e il malaffare realizzate da numerosi enti del territorio dimostrerebbero infatti il contrario. D'altra parte, nessuna sottovalutazione del problema sembrerebbe esserci stata da parte della società civile, considerati gli straordinari sviluppi registrati in questi anni dal fronte dell'antimafia civile, il quale ha visto

attivamente e progressivamente coinvolte numerose associazioni del territorio regionale fino a diventare fra i più attivi nel panorama italiano. Allo stesso modo, non si può neppure negare che l'opinione pubblica oggi si dimostri disattenta, inconsapevole o, peggio ancora, indifferente di fronte a tale problema. Già nel 2012, quindi molto prima che le forze investigative portassero a compimento l'operazione "Aemilia", due cittadini su tre non avevano nessuna difficoltà ad ammettere la presenza delle mafie nella nostra regione e quattro su dieci nel proprio comune, indicando la 'ndrangheta e la camorra fra le organizzazioni più attive².

Sebbene sia riduttivo limitare l'attenzione a queste due mafie, poiché altre organizzazioni criminali - non tutte di tipo mafioso - sembrerebbero operare all'interno della nostra regione (comprese quelle straniere), le mafie di origine calabrese e campana, come dimostrano i riscontri investigativi degli ultimi anni, in effetti sono le organizzazioni criminali maggiormente presenti nel territorio dell'Emilia-Romagna. Se ciò è vero, tuttavia va detto che esse agiscono all'interno di una realtà criminale più articolata di quella propriamente mafiosa, all'interno della quale avvengono scambi e accordi reciprocamente vantaggiosi fra i diversi attori sia del tipo criminale che economico legale al fine di accumulare ricchezza e potere. A questa complessa realtà criminale, come è noto, partecipano anche singoli soggetti, i quali commettono per proprio conto o di altri soggetti - mafiosi e non - soprattutto reati finanziari (si pensi al riciclaggio), oppure offrono, sia direttamente che indirettamente, sostegno di vario genere alle organizzazioni criminali.

Rimandando agli approfondimenti realizzati nel corso degli ultimi vent'anni sugli sviluppi della criminalità organizzata in Emilia-Romagna³, attraverso l'analisi dei dati riguardanti i reati rilevati dalle forze di polizia, in questa sezione della relazione si intende dare conto, in modo sintetico, della presenza, dell'intensità e degli sviluppi nella nostra regione di alcune attività e traffici criminali. Come si vedrà meglio dopo, si tratta di attività caratterizzate da una certa complessità, realizzate - proprio per questa loro peculiarità - attraverso l'associazione di persone che perseguono uno scopo criminale comune.

In particolare, qui saranno esaminati: i reati di associazione a delinquere semplice e mafiosa; gli omicidi di mafia; le estorsioni⁴; i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari⁵; i reati di produzione, traffico e spaccio di stupefacenti⁶; lo sfruttamento e il

2 È quanto emerso da una ricca e articolata indagine demoscopica condotta nel 2012 nell'ambito delle attività del Settore sicurezza urbana e legalità della Regione Emilia-Romagna, la quale ha rappresentato per diverso tempo l'unica esperienza di ricerca condotta nel nostro paese sulla percezione e rappresentazione sociale delle mafie. A distanza di molti anni e dopo le note vicende che recentemente hanno visto la nostra regione al centro di alcune importanti indagini giudiziarie per mafia, oggi varrebbe la pena riproporre un'indagine simile, non solo per comprendere come è mutato l'atteggiamento collettivo rispetto ai fenomeni di cui qui si discute, ma anche per valutare e programmare in maniera più mirata le linee di intervento regionali in materia di legalità.

3 Sono moltissimi gli studi, le analisi e le ricerche empiriche sulla presenza mafiosa nel territorio regionale realizzate sia direttamente dalla Regione o a cui quest'ultima ha indirettamente contribuito sia nell'ambito di programmi autonomi di ricerche accademiche. Qui occorre ricordare i seguenti numeri monografici dei Quaderni di città sicure realizzati nell'ambito delle attività dell'ex Servizio politiche per la sicurezza urbana e la polizia locale (già Progetto "Città Sicure") e dell'attuale Settore sicurezza urbana e legalità della Regione Emilia-Romagna: n. 11b (1997); n. 29 (2004); n. 39 (2012); n. 41 (2016); n. 42 (2018). Per un elenco esaustivo delle pubblicazioni sulla criminalità organizzata dedicate alla nostra regione rimandiamo al sito internet della Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna, in particolare alla sezione "Criminalità e sicurezza" (www.assemblea.emr.it/biblioteca/criminalita).

4 L'estorsione è una tipica attività mafiosa realizzata solitamente ai danni di operatori economici, benché possano configurarsi come estorsioni anche atti criminali non necessariamente commessi con il metodo mafioso. Nel nostro ordinamento non è previsto il reato di estorsione organizzata (ad esempio quella di tipo mafioso), ma l'unica norma penale che lo sanziona comprende diverse possibilità estorsive, compresa appunto quella organizzata e mafiosa.

5 Nelle analisi sulle mafie questi reati generalmente sono utilizzati come indicatori di controllo mafioso del territorio.

6 Come è noto, quello della droga è un mercato complesso e articolato, all'interno del quale si muovono potenti organizzazioni criminali che ne stabiliscono l'andamento e la gestione a qualunque livello. Dal narcotraffico le organizzazioni criminali traggono enormi guadagni che investono nell'economia legale, acquisendo, attraverso complicate attività di riciclaggio, esercizi commerciali, quote azionarie, immobili, aziende di vario tipo, e così via.

favoreggiamento della prostituzione⁷; i furti e le rapine organizzate⁸; i reati di ricettazione⁹; le truffe, le frodi e i reati di contraffazione¹⁰; il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito¹¹; l'usura¹².

La tabella 1 riporta il numero di persone denunciate o arrestate tra il 2010 e il 2019 perché sospettate di aver commesso questi reati per dieci reati dello stesso tipo con autore noto denunciati nel medesimo periodo di tempo¹³.

A conferma di quanto si diceva prima, ciascuna fattispecie criminale presa in considerazione presenta un carattere inequivocabilmente associativo, visto che il rapporto che si riscontra fra il numero degli autori e quello dei delitti denunciati è regolarmente a favore dei primi¹⁴.

Il quadro che emerge per la nostra regione si può riassumere nel modo seguente: per dieci reati dello stesso tipo denunciati nel periodo preso in esame, nel caso dell'associazione a delinquere sono state denunciate 87 persone, 30 nel caso degli omicidi di mafia, 17 nel caso delle estorsioni, 15 nel caso dei danneggiamenti e degli attentati dinamitardi e incendiari, 19 nel caso dei reati riguardanti gli stupefacenti, 27 nel caso dello sfruttamento della prostituzione, 21 nel caso dei furti e delle rapine organizzate, 15 nel

7 Al pari del mercato della droga, anche quello della prostituzione è un mercato estremamente complesso, in continua evoluzione e fiorente. Come è noto, nel nostro paese la prostituzione non è proibita, né è proibito l'acquisto di prestazioni sessuali a pagamento, ma sono invece punite tutta una serie di condotte collaterali che in qualche modo favoriscono o incoraggiano questo tipo di attività. Lo sfruttamento della prostituzione, così come il favoreggiamento, l'induzione o il reclutamento, sono infatti attività criminali esercitate da soggetti che dal meretricio di altre persone - di solito donne, benché esista anche una prostituzione maschile e, soprattutto, transessuale e minorile - traggono un vantaggio economico personale. Attività criminali alla cui base vi è spesso un esteso ricorso alla violenza nei confronti delle persone sfruttate che si estrinseca in svariati modi: dalle minacce alle intimidazioni, dalla coercizione fisica all'usura, e così via. (Quello della prostituzione è un settore di attività molto variegato, al cui interno naturalmente non è raro incontrare persone che svolgono l'attività della prostituzione libere dallo sfruttamento e perciò che sono in grado di gestirsi autonomamente, si pensi ad esempio a quante svolgono questa attività soltanto in modo saltuario).

8 Per furti e rapine organizzate intendiamo i seguenti reati: furti di opere d'arte e di materiale archeologico; furti di automezzi pesanti trasportanti merci; rapine in banca, negli uffici postali e negli esercizi commerciali. Come si può vedere, tra le molteplici forme che possono assumere i furti e le rapine, quelli appena elencati sono senz'altro quelli che richiedono una elevatissima capacità professionale e organizzativa per essere commessi.

9 Quello della ricettazione è un universo complesso e variegato, all'interno del quale si muovono soggetti che di solito svolgono l'attività di ricettazione in modo abituale, comprando la maggior parte degli oggetti rubati e reintroducendoli, attraverso varie strade, talvolta nel mercato legale, altre in quello illegale. La ricettazione è pertanto un'attività generalmente organizzata che funziona attraverso una rete di ladri, fiancheggiatori, distributori, acquirenti, ecc.

10 All'interno del Codice penale, truffe, frodi e contraffazioni rappresentano fattispecie distinte, ma poiché presentano alcuni tratti essenziali in comune qui sono state considerate come un unico fenomeno criminale. Tutte le fattispecie in questione, infatti, denotano comportamenti fraudolenti a danno di qualcuno e ricadono nella sfera della cosiddetta criminalità economica. Questi reati sono cresciuti costantemente negli ultimi anni, alimentando una vera e propria industria criminale - spesso a carattere transnazionale - in grado di danneggiare, come del resto si può immaginare, in modo sensibile l'economia legale.

11 Il riciclaggio di denaro è il processo con cui si nasconde l'origine illecita dello stesso per introdurlo successivamente nelle attività economiche legali, condizionando in questo modo la stabilità, l'integrità, le condizioni di corretto funzionamento e di concorrenza dei mercati finanziari e, in generale, del contesto economico-sociale. Poiché è a questo tipo di attività che la criminalità organizzata - ma non solo - ricorre per bonificare i propri capitali, il riciclaggio costituisce in qualche modo l'attività terminale di una serie di altre attività criminali, solitamente organizzate, da cui di fatto tali capitali provengono (il riciclaggio, infatti, presuppone sempre un reato precedente, come ad esempio il traffico degli stupefacenti). Per riciclare la criminalità si serve di solito di professionisti (avvocati, contabili, notai, ecc.), i quali possono sia essere strutturati nell'organizzazione, dedicandosi in modo esclusivo al riciclaggio dei proventi illeciti del sodalizio a cui appartengono, oppure lavorare dall'esterno, offrendo appunto servizi di riciclaggio a chiunque sia disposto a pagarli. Il riciclaggio dei capitali illeciti avviene attraverso varie fasi e una molteplicità di canali che si vanno sempre di più affinando e moltiplicando man mano che aumentano gli strumenti per contrastarlo: dalla immissione dei capitali nel circuito finanziario attraverso banche, società finanziarie, uffici di cambio, centri off-shore e altri intermediari, alla loro trasformazione in oro, preziosi, oggetti di valore, assegni derivanti da false vincite al gioco, ecc., fino all'investimento in attività lecite a ripulitura avvenuta.

12 Anche quello dell'usura è un universo variegato, all'interno del quale agiscono diversi soggetti, tra i quali certamente un ruolo rilevante lo ricoprono le mafie.

13 L'analisi si ferma al 2019 perché i dati del 2020 - gli ultimi disponibili - sono poco confrontabili con gli anni precedenti a causa di un crollo generale e significativo dei reati dovuto alle misure restrittive adottate dal Governo per contenere la pandemia.

14 Ciò si verifica a qualsiasi livello territoriale preso in considerazione e per ogni anno del periodo considerato, il che dimostra l'intrinseco e strutturale tratto associativo di tali attività criminali.

caso della ricettazione, 14 nel caso delle truffe, delle frodi e della contraffazione, 24 nel caso dell'usura e 27 nel caso del riciclaggio (v. tabella 1).

Se, come si è appena visto, in genere il carattere associativo di questi reati è evidente, più incerto invece risulta il metodo con cui sono stati compiuti in quanto allo stato attuale le informazioni disponibili non consentono di approfondire tale aspetto. Vero è che molti di essi rientrano nella sfera di competenza delle direzioni distrettuali antimafia, tuttavia, non avendo indicazioni precise in proposito, è preferibile considerarli indicatori o «reati-spia» che attestano la presenza generica di una criminalità organizzata di tipo strutturata nel territorio piuttosto che esclusivamente mafiosa.

Di ciascuno di questi reati, nelle sezioni successive della presente relazione si esamineranno gli sviluppi e il peso che hanno avuto nella nostra regione e nelle sue province in un arco temporale di dieci anni: dal 2010 al 2019, che corrisponde al periodo più recente per cui i dati sono disponibili¹⁵.

TABELLA 1:

Numero di persone denunciate o arrestate dalle forze di polizia ogni dieci reati denunciati con autore noto in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Distinzione per alcune fattispecie delittuose. Periodo 2010-2019

	Emilia-Romagna	Italia	Nord-Est
Associazione a delinquere	87	91	76
Omicidi di mafia	30	57	30
Estorsioni	17	20	17
Danneggiamenti, attentati	15	16	15
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	19	20	20
Sfruttamento della prostituzione	27	27	26
Furti e rapine organizzate	21	21	20
Ricettazione	15	15	16
Truffe, frodi e contraffazione	14	16	14
Usura	24	27	21
Riciclaggio e impiego di denaro illecito	27	25	27

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Il quadro della criminalità organizzata e mafiosa in Emilia-Romagna e nelle sue province

Per ciascuno dei reati selezionati, nella tabella 2 è riportata la somma delle denunce rilevate dalle forze di polizia tra il 2010 e il 2019, il tasso di variazione medio annuale e il tasso medio di delittuosità calcolato su 100 mila abitanti. Al fine di contestualizzare la posizione dell'Emilia-Romagna rispetto a tali fenomeni, nella tabella sono riportati anche i dati che riguardano l'Italia e il Nord-Est, ovvero la ripartizione territoriale di cui è parte.

Come si può osservare, nel decennio esaminato in Emilia-Romagna sono stati denunciati complessivamente quasi 180 mila delitti associativi, corrispondenti a circa il 7% di quelli denunciati nell'intera Penisola e a oltre il 43% di quelli denunciati nel Nord-Est¹⁶.

Prestando attenzione alla loro composizione numerica, si può notare innanzitutto che le *truffe, le frodi e la contraffazione* costituiscono i reati più diffusi fra tutti quelli esaminati: con quasi 115 mila casi denunciati, di cui circa il 95% sono costituiti da truffe e frodi (comprese quelle informatiche), essi infatti assorbono oltre due terzi della massa delle denunce qui esaminate. Decisamente meno frequenti, ma comunque rilevanti sul piano numerico, sono poi i reati che riguardano gli *stupefacenti* e la *ricettazione*: per quanto

15 Proprio per una loro caratteristica intrinseca, i dati ricavati da denunce non danno conto della parte "sommersa" dei fenomeni considerati e per questa ragione, più che riflettere l'effettivo livello di criminalità, i dati delle denunce, per un verso, esprimono la tendenza dei cittadini a denunciare e, per l'altro, dimostrano l'efficacia delle forze di contrasto delle organizzazioni criminali.

16 Sugli oltre 2 milioni di reati denunciati complessivamente in regione nei dieci anni considerati, i reati che qui abbiamo definito "associativi" da soli costituiscono circa il 7%.

riguarda i primi, nel periodo considerato in regione ne sono stati denunciati quasi 26 mila, in gran parte riguardanti lo spaccio, mentre di reati riguardanti la ricettazione ne sono stati denunciati quasi 18 mila. Ancora meno frequenti sono i *furti e le rapine organizzate*, che infatti ammontano a oltre 6.000 denunce, e le *estorsioni*, il cui ammontare è pari a quasi 6 mila casi. I *danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari* sono circa 3.700, i reati di *sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione* oltre mille, i reati riguardanti il *riciclaggio e l'usura* quasi 1.400, di cui più di 1.000 riguardanti il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito. I casi di *associazione a delinquere*, infine, sono poco più di 300, di cui solo 4 di tipo mafioso. (Per completezza, si segnala un solo caso di *omicidio per motivi di mafia*, consumatosi nella provincia di Parma nel 2010; questo omicidio rappresenta l'unico di stampo mafioso consumatosi nel Nord-Est).

TABELLA 2:

Reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Emilia-Romagna, in Italia e nel Nord-Est. Periodo 2010-2019 (nr. complessivo dei reati denunciati; tasso di variazione medio annuale; tasso di delittuosità medio per 100.000 abitanti).

	EMILIA-ROMAGNA			ITALIA			NORD-EST		
	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio	Tasso su 100 mila ab.	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio	Tasso su 100 mila ab.	Totale delitti denunciati	Tasso di variazione medio	Tasso su 100 mila ab.
Truffe, frodi e contraffazione	114.171	7,9	258,1	1.533.289	8,2	254,5	274.894	9,8	237,1
Stupefacenti	25.841	2,4	58,4	355.472	2,1	59,0	58.959	2,4	50,8
Ricettazione e contrabbando	17.913	-3,5	40,5	230.420	-4,2	38,3	37.242	-3,8	32,1
Furti e rapine organizzate	6.106	-5,1	13,8	82.014	-6,9	13,6	11.334	-4,4	9,8
Estorsioni	5.768	11,4	13,0	80.529	5,2	13,4	11.538	9,3	10,0
Danneggiamenti, attentati	3.743	-2,1	8,5	95.934	-2,5	15,9	8.066	-2,3	7,0
Sfruttamento della prostituzione	1.072	-9,8	2,4	10.523	-11,4	1,7	2.166	-9,0	1,9
Riciclaggio	1.008	12,0	2,3	17.033	4,1	2,8	2.532	8,9	2,2
Usura	369	17,1	0,8	3.466	-5,5	0,6	635	4,7	0,5
Associazione a delinquere	321	5,3	0,7	8.370	-4,0	1,4	1.059	-3,1	0,9
Omicidi di mafia	1	-100,0	0,0	469	-4,7	0,1	1	-100,0	0,0
Totale delitti associativi	176.313	5,0	398,6	2.417.519	4,8	401,3	408.426	6,4	352,2

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Considerati complessivamente, questi reati nella nostra regione sono cresciuti in media di cinque punti percentuali ogni anno (di 5,9 nell'ultimo biennio), in Italia di 4,8 (di 6 nell'ultimo biennio) e nel Nord-Est di 6,4 punti (di 9,3 nell'ultimo biennio).

Più in particolare, limitando lo sguardo all'Emilia-Romagna, nel decennio esaminato, il reato di usura è cresciuto in media di 17 punti percentuali all'anno (di 33 solo nell'ultimo biennio), quello di riciclaggio di 12 (di 38 nell'ultimo biennio), le estorsioni di 11 (benché nell'ultimo biennio siano diminuite di oltre 4 punti), le truffe, le frodi e i reati di contraffazione di 8 (di 13 nell'ultimo biennio), il reato di associazione a delinquere di 5 (benché nell'ultimo biennio sia diminuito di 22 punti), i reati riguardanti gli stupefacenti di oltre 2 punti (benché nell'ultimo biennio siano diminuiti di 2 punti percentuali).

Diversamente da questi reati, ancora nel decennio esaminato, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi nel decennio considerato sono diminuiti in media di 2 punti percentuali all'anno (di 21 solo nell'ultimo biennio), i reati di ricettazione e di contrabbando di quasi 4 punti (di 22 nell'ultimo biennio), i furti e le rapine organizzate di 5 (di quasi 13 nell'ultimo biennio) e il reato di sfruttamento della prostituzione di 10 (anche se nell'ultimo biennio ha registrato una crescita di 6 punti) (v. tabella 2).

Come si può osservare nella tabella successiva (v. tabella 3), la tendenza di questi reati non è stata omogenea nel territorio della regione.

I rilievi esposti nella tabella, in cui sono esposti gli andamenti medi per provincia dei reati durante il decennio, si possono così sintetizzare:

- nella provincia di *Piacenza* sono cresciute oltre la media regionale i reati di riciclaggio, le estorsioni, le truffe, le frodi e la contraffazione, i reati riguardanti gli stupefacenti, lo sfruttamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari (va fatto notare che riguardo a questi ultimi tre gruppi di reati, la tendenza della provincia è stata opposta a quella della regione: mentre infatti in regione questi reati sono diminuiti, qui sono aumentati sensibilmente);
- la provincia di *Parma* ha avuto una crescita superiore alla media della regione rispetto ai reati di usura, di riciclaggio, a quelli riguardanti gli stupefacenti e, in controtendenza rispetto a quanto è avvenuto in generale nella regione, ai reati di sfruttamento della prostituzione e ai danneggiamenti;
- la provincia di *Reggio Emilia* ha registrato una crescita superiore alla media regionale riguardo ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e alle truffe, alle frodi e alla contraffazione; in controtendenza rispetto a quanto si è registrato in generale in regione, in questa provincia sono cresciuti anche i reati di sfruttamento della prostituzione e i danneggiamenti;
- la provincia di *Modena* ha avuto una crescita più elevata di quella media regionale rispetto ai reati di riciclaggio e alle estorsioni; diversamente dall'andamento regionale, in questa provincia sono aumentati anche i furti e le rapine organizzate e i reati di ricettazione e di contrabbando;
- nella provincia di *Bologna* si sono registrati valori superiori alla media regionale per i reati riguardanti il riciclaggio e le estorsioni;
- nella provincia di *Ferrara* sono cresciuti in misura superiore alla media le estorsioni, le truffe e i reati riguardanti gli stupefacenti; in controtendenza all'andamento medio della regione, in questa provincia sono cresciuti anche i furti e le rapine organizzate e i danneggiamenti;
- la provincia di *Ravenna* registra valori superiori alla media della regione relativamente ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e a quelli che riguardano gli stupefacenti; diversamente di quanto si è registrato a livello regionale, in questa provincia è cresciuto anche il reato di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione;
- la provincia di *Forlì-Cesena* registra valori superiori alla media della regione relativamente ai reati di riciclaggio, alle estorsioni e al reato di associazione a delinquere;
- la provincia di *Rimini* registra valori superiori alla media regionale riguardo ai reati di riciclaggio e, contrariamente alla tendenza media della regione, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari.

TABELLA 3:

Andamento dei reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nelle province dell'Emilia-Romagna. Periodo 2010-2019 (tasso di variazione medio annuale)

ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Usura	17,1	0,0	93,2	0,0	7,8	13,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Riciclaggio	12,0	22,1	15,0	78,1	19,8	3,4	0,0	34,7	100,7	60,8
Estorsioni	11,4	15,3	11,6	17,7	12,9	17,7	12,3	12,9	12,8	11,0
Truffe, frodi e contraffazione	7,9	9,1	7,8	11,1	7,7	8,2	12,7	8,0	4,3	6,2
Associazione a delinquere	5,3	0,0	0,0	0,0	2,6	28,9	0,0	0,0	153,7	0,0
Stupefacenti	2,4	11,3	8,8	1,4	2,7	1,9	7,0	3,9	2,2	0,2
Sfruttamento della prostituzione	-9,8	29,4	94,4	22,3	-6,3	-8,8	-4,3	6,9	-17,3	-18,8
Furti e rapine organizzate	-5,1	1,0	-2,1	-5,3	2,6	-4,6	1,1	-7,5	-8,1	-2,9
Ricettazione e contrabbando	-3,5	-1,0	-2,0	-4,2	0,9	-2,4	-1,7	-2,8	-4,7	-4,8
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	-2,1	0,3	7,4	1,6	-0,7	-0,6	7,9	-2,1	-9,3	5,4
Omicidi di mafia	-100,0	0,0	-100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	5,0	6,7	6,1	6,5	5,5	5,2	8,6	4,5	2,1	2,5

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Interessante è il quadro che emerge di questi reati osservandone l'incidenza sulla popolazione residente (c.d. tassi di delittuosità su 100 mila residenti).

Come si può osservare ancora nella tabella 2, l'Emilia-Romagna detiene tassi di delittuosità superiori alla media italiana per quanto riguarda le truffe, le frodi e la contraffazione (258,1 vs 254,5 ogni 100 mila abitanti), i reati di ricettazione e di contrabbando (40,5 vs 38,3) e i reati di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione (2,4 vs 1,7 ogni 100 mila abitanti). Tassi inferiori a quelli dell'Italia, la nostra regione li registra invece in relazione ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari (8,5 vs 15,9 ogni 100 mila abitanti), al reato di associazione a delinquere (0,7 vs 1,4), ai reati riguardanti gli stupefacenti (58,4 vs 59), al riciclaggio e impiego di denaro illecito (2,3 vs 2,8 ogni 100 mila abitanti) e alle estorsioni (13 vs 13,4 ogni 100 mila abitanti). Per tutti gli altri reati, i tassi della nostra regione sono sostanzialmente in linea con quelli italiani (furti e rapine organizzate: circa 14 ogni 100 mila abitanti; usura: meno di 1 ogni 100 mila abitanti; omicidi di mafia: quasi 0 ogni 100 mila abitanti).

Rispetto al Nord-Est, invece, la nostra regione detiene tassi di delittuosità sopra la media per la maggior parte dei reati considerati (fatta eccezione per i reati meno frequenti, come l'associazione a delinquere, gli omicidi di mafia, l'usura e il riciclaggio, rispetto ai quali i tassi della nostra regione sono sostanzialmente in linea con il resto della ripartizione geografica a cui appartiene).

Nella tabella successiva sono riportati i tassi medi di delittuosità ogni 100 mila residenti per singola provincia, da cui si può dedurre in quali territori questi reati incidono in misura maggiore rispetto alla media regionale.

TABELLA 4:

Incidenza dei reati denunciati dalle forze di polizia nelle province dell'Emilia-Romagna. Periodo 2010-2019 (tassi medi del periodo su 100.000 residenti)

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Truffe, frodi e contraffazione	258,2	203,0	259,4	201,6	214,6	338,7	221,5	270,5	234,1	292,6
Stupefacenti	58,4	51,9	45,6	39,8	44,6	73,5	52,2	83,9	49,2	80,5
Ricettazione e contrabbando	40,5	28,5	44,4	27,2	29,1	52,4	30,4	54,3	32,3	57,5
Furti e rapine organizzate	13,8	12,1	14,9	10,7	11,4	18,9	10,5	14,1	9,7	16,7
Estorsioni	13,0	11,1	14,6	9,7	8,8	17,9	9,5	11,8	12,1	18,3
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	8,5	4,9	7,7	9,0	7,0	10,5	8,8	9,9	5,6	10,3
Sfruttamento della prostituzione	2,4	2,2	1,1	1,3	1,8	2,7	2,6	5,0	2,7	2,6
Riciclaggio	2,3	1,8	1,6	1,6	4,7	1,7	1,2	2,6	1,6	2,6
Usura	0,8	0,6	3,1	1,2	0,6	0,5	0,2	0,3	0,5	0,7

Associazione a delinquere	0,7	0,7	0,7	0,4	0,5	0,8	0,4	0,7	0,7	0,7
Omicidi di mafia	0,0	0,0	0,023	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	398,8	316,8	393,1	302,5	323,0	517,5	337,4	453,2	348,4	482,4

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

In questo caso, il quadro che emerge si può così sintetizzare:

- i tassi di delittuosità della provincia di *Piacenza* sono inferiori alla media della regione per tutti i reati considerati (tranne che per il reato di associazione a delinquere il quale risulta in media con quello della regione);
- la provincia di *Parma* detiene tassi di delittuosità più elevati della media regionale rispetto alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati di ricettazione e di contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni e all'usura (va ricordato, inoltre, che l'unico omicidio di mafia avvenuto negli ultimi nove anni in regione, è stato commesso in questa provincia);
- la provincia di *Reggio Emilia* ha tassi superiori alla media regionale riguardo ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi, oltre che all'usura;
- tassi superiori alla media la provincia di *Modena* li registra rispetto al reato di riciclaggio;
- la provincia di *Bologna* detiene tassi superiori alla media regionale riguardo alle maggior parte dei reati considerati e, in particolare, riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e ai reati di associazione semplice e mafiosa;
- la provincia di *Ferrara* registra valori medi più elevati della media regionale riguardo ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari e allo sfruttamento della prostituzione;
- la provincia di *Ravenna* ha tassi di delittuosità superiori alla media riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e al riciclaggio;
- la provincia di *Forlì-Cesena* ha tassi superiori alla media riguardo al reato di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione;
- *Rimini*, come la provincia di *Bologna* e di *Ravenna*, detiene tassi di delittuosità più alti della media regionale per la gran parte dei reati considerati e, in particolare, riguardo alle truffe, alle frodi e alla contraffazione, ai reati riguardanti gli stupefacenti, alla ricettazione e al contrabbando, ai furti e alle rapine organizzate, alle estorsioni, ai danneggiamenti e agli attentati dinamitardi e incendiari, allo sfruttamento della prostituzione e al riciclaggio.

Controllo del territorio, gestione di traffici illeciti, reati economico-finanziari

Una sintesi utile di quanto è stato illustrato finora, è possibile ottenerla dalla tavola 5. La tavola illustra tre diversi indici che misurano l'incidenza della presenza della criminalità organizzata nel territorio della regione. In particolare, gli indici sono stati ottenuti dai reati esaminati più sopra in modo dettagliato, i quali, seguendo quanto è noto in letteratura, sono stati raggruppati in tre diversi ambiti in cui agiscono i gruppi criminali: l'ambito del controllo del territorio; l'ambito della gestione dei traffici illeciti; l'ambito delle attività criminali economiche-finanziarie.

Nel primo ambito - quello che lo studioso statunitense, Anton Block, negli anni '30 chiamava "*Power Syndacate*" - ricadono una serie di reati-spia che attestano il controllo del territorio da parte delle organizzazioni criminali. Queste attività criminali generalmente sono consolidate e incidono in misura elevata nelle zone di origine delle mafie, o dove le mafie sono presenti da più tempo. Nel caso specifico, afferiscono a questo ambito gli omicidi per motivi di mafia, i reati di associazione a delinquere mafiosa, le estorsioni, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari.

Nella sfera della gestione dei traffici illeciti - chiamata da Anton Block "*Enterprise Syndacate*" - ricadono i reati riguardanti gli stupefacenti, lo sfruttamento della prostituzione, i furti e le rapine organizzate, i reati di ricettazione. Queste attività criminali risultano tendenzialmente più diffuse - sia nei territori di origine delle mafie che altrove - dove insistono grandi agglomerati urbani e dimostrano la capacità da parte del crimine organizzato di realizzare e organizzare traffici illeciti particolarmente complessi.

Nella sfera delle attività criminali economiche-finanziarie ricadono i reati di riciclaggio, di usura, le truffe, le frodi e i reati di contraffazione. Queste attività criminali tendono a essere più diffuse nei territori economicamente e finanziariamente più attivi e coinvolgono una rete di soggetti afferenti spesso al mondo delle professioni non necessariamente strutturati all'interno delle organizzazioni, ma per le quali offrono prestazioni specialistiche: i cosiddetti colletti bianchi.

Come si può osservare nella tabella, il valore dell'indice che attesta il controllo del territorio da parte delle organizzazioni criminali nella nostra regione è decisamente sotto la media dell'Italia, ma risulta più alta della media della ripartizione territoriale del Nord-Est. Il tasso di delittuosità per questo tipo di attività criminale per la nostra regione è di 22,2 ogni 100 mila abitanti, quello dell'Italia di 30,8 mentre quello del Nord-Est di 17,9 ogni 100 mila abitanti.

Per quanto riguarda invece gli altri due ambiti di attività la nostra regione detiene tassi leggermente superiori a quelli medi dell'Italia e molti più elevati di quelli Nord-Est. In particolare, riguardo alla gestione dei traffici illeciti il tasso della regione è di 115,2 ogni 100 mila abitanti (quello dell'Italia di 112,9, mentre quello del Nord-Est di 94,9 ogni 100 mila abitanti), mentre per quanto riguarda l'ambito della criminalità economica-finanziaria il tasso regionale è di 261,3 ogni 100 mila abitanti (quello dell'Italia di 258,5, mentre quello del Nord-Est 240,6).

Osservando ora l'incidenza di queste attività all'interno della regione, emergono quattro province dove i valori dei tassi risultano più elevati di quelli medi regionali: Parma, Bologna, Ravenna e Rimini. In particolare, nella provincia di Parma risultano più elevati i tassi che afferiscono agli ambiti del controllo del territorio e delle attività criminali economiche-finanziarie, mentre nelle Province di Bologna, Ravenna e Rimini si registrano tassi più elevati della media rispetto a tutte e tre gli ambiti criminali.

TABELLA 5:

Presenza della criminalità organizzata nelle province dell'Emilia-Romagna secondo gli indici di "Power Syndacate", "Enterprise Syndacate" e delle attività criminali economiche-finanziarie. Periodo 2010-2019 (tassi medi del periodo su 100 mila residenti; indice di variazione media annuale del periodo; indice di variazione del biennio 2018-2019).

	Power Syndacate (Controllo del territorio)			Enterprise Syndacate (Gestione dei traffici illeciti)			Crimine Economico-Finanziario		
	Tasso su 100 mila ab.	Variazione media	Variazione 2018-2019	Tasso su 100 mila ab.	Variazione media	Variazione 2018-2019	Tasso su 100 mila ab.	Variazione media	Variazione 2018-2019
Italia	30,8	0,2	-7,0	112,9	-1,2	-6,0	258,5	8,1	11,2
Nord-est	17,9	3,0	-7,4	94,9	-0,6	-6,4	240,6	9,8	15,2
Emilia-Romagna	22,2	4,5	-10,1	115,2	-0,8	-9,1	261,3	7,9	12,7
Piacenza	16,7	6,5	-13,6	94,7	5,0	-5,9	205,4	8,8	7,0
Parma	23,0	7,2	-16,3	106,0	2,2	-6,6	264,1	7,9	16,9
Reggio nell'Emilia	19,1	6,9	-41,3	79,0	-2,0	3,9	204,4	11,2	15,6
Modena	16,3	4,3	-6,1	86,9	1,1	-2,2	219,9	7,8	12,3
Bologna	29,2	8,1	11,0	147,5	-1,3	-15,4	340,9	8,1	7,5
Ferrara	18,7	4,8	-5,5	95,8	2,1	-5,4	223,0	12,8	32,8
Ravenna	22,5	2,1	14,9	157,3	-0,6	-10,1	273,4	7,9	20,6
Forlì-Cesena	18,4	3,3	-4,6	93,8	-2,1	-29,8	236,2	4,3	9,9
Rimini	29,2	7,8	-38,6	157,3	-2,8	0,6	295,9	6,3	4,7

Fonte: Nostra elaborazione su dati SDI del Ministero dell'Interno.

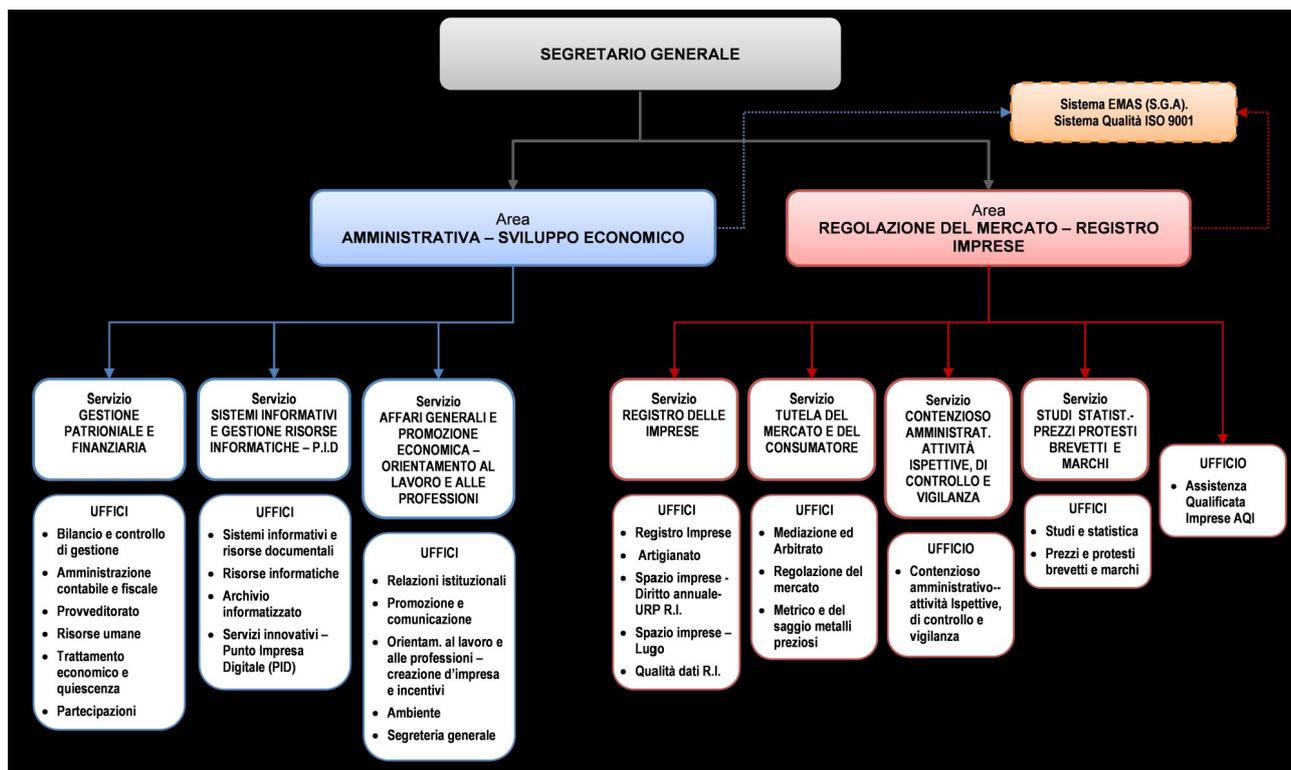
1.2 Analisi del contesto interno

L'organigramma

Attualmente l'organigramma della Camera di commercio di Ravenna si articola su due aree organizzative:

- Area amministrativa - sviluppo economico;
- Area regolazione del mercato - Registro delle imprese.

Ciascuna area comprende più servizi, ognuno dei quali è organizzato in uno o più uffici:



La Giunta camerale ha approvato apposita convenzione per l'utilizzo congiunto con la Camera di commercio di Ferrara, ai sensi dell'articolo 20 della legge n. 580/1993, e successive modificazioni, delle funzioni di Segretario Generale. In considerazione, al riguardo, delle disposizioni di cui all'articolo 61, comma 2, della legge n. 126/2020, le due Camere di commercio hanno ritenuto di prorogare, al 30 giugno 2022, la Convenzione di cui trattasi al fine di poter assicurare, anche a fronte del percorso di attuazione della riforma camerale ancora in atto, il buon andamento e la tempestività dell'azione amministrativa della Camera di commercio di Ravenna in relazione ai numerosi ambiti di attività.

Il Segretario Generale è coadiuvato da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa, individuati nell'ambito delle funzioni inerenti la gestione patrimoniale e finanziaria, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese e la statistica economica.

Le risorse umane

La dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna, come definita dal decreto del Ministro dello Sviluppo economico 16 febbraio 2018, è pari a 63 unità. Il personale in servizio previsto all'1 gennaio 2022 è di 48 unità.

Prosegue il blocco delle assunzioni, che non consente, da diversi anni oramai, di immettere in servizio il personale necessario a soddisfare il fabbisogno espresso dalle diverse aree dell'Ente. Sul versante dello sviluppo dell'organico attuale, oltre a confermare l'investimento sulla formazione di taglio specialistico, verrà consolidato il piano di formazione incentrato sull'incremento delle cosiddette soft skills (ossia abilità relazionali e competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di problem solving, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa ecc.), nonché sul potenziamento delle capacità relative alle tecnologie digitali. In un'ottica di efficientamento e di conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, si

proseguirà con le attività in ottemperanza alla normativa vigente e nel rispetto delle esigenze organizzative e delle disponibilità strumentali della Camera di commercio.

2. IL PROCESSO DI ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL P.T.P.C.T.

2.1 Obiettivi e definizioni

Obiettivo di tutto l'apparato costruito dal legislatore in tema di corruzione è la realizzazione di una strategia di prevenzione del rischio che agisca su tre dimensioni:

- ridurre opportunità che si manifestino i casi di corruzione;
- aumentare la capacità di scoprire i casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Oltre alla ricordata Legge n. 190 del 2012 (come modificata dal d.lgs. n. 97 del 2016), i testi fondamentali di riferimento per procedere alla corretta elaborazione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione" sono rappresentati dal Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'A.N.AC. su proposta del Dipartimento della Funzione Pubblica con delibera 72/2013, e informato alle linee-guida appositamente emanate nel marzo del 2013 dal Comitato interministeriale costituito ai sensi dell'art. 1 comma 4 della Legge 190, dal relativo Aggiornamento 2015 di cui alla determinazione n. 12 del 28/10/2015; dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza", correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche; dalla delibera n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016; dalla legge n. 179 del 30 novembre 2017, Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato, dall'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione ed, infine, dal Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

Essenziale, comunque, quale punto di partenza di tutto il lavoro è la definizione di "corruzione" contenuta nella circolare 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica e successivamente recepita nel P.N.A. 2013: si tratta di un concetto esteso, comprensivo di "tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati". In particolare, si fa riferimento a tutte quelle situazioni nelle quali venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione per effetto di due tipi di cause: l'uso a fini privati delle funzioni attribuite o l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che essa abbia successo sia che rimanga mero tentativo. È importante tenere a mente, quindi, che le analisi di rischio che l'amministrazione svolge e le azioni di contrasto che decide di programmare e realizzare debbono andare oltre l'ambito dei delitti contro la P.A. penalmente rilevanti, cercando di evidenziare tutti quei casi in cui si finisce con l'aver una perdita di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa in conseguenza di comportamenti degli addetti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, con o senza induzione di terzi.

Il PNA 2016 conferma tale orientamento e rafforza l'esigenza di combattere la corruzione non attraverso l'atteggiamento di mero adempimento nella predisposizione dei PTPC, limitato ad evitare le responsabilità sanzionatorie di legge, ma a far coincidere la prevenzione della corruzione nel senso ampio del termine con la razionalizzazione e il miglioramento continuo del profilo organizzativo dell'amministrazione.

Secondo le indicazioni del P.N.A., il P.T.P.C. rappresenta lo strumento attraverso il quale l'amministrazione sistematizza e descrive un "processo" - articolato in fasi tra loro collegate concettualmente e temporalmente - che è finalizzato a formulare una strategia di prevenzione della corruzione. In esso si delinea un programma di attività derivante da una preliminare fase di

analisi che, in sintesi, consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo. Ciò deve avvenire ricostruendo il sistema dei processi organizzativi, con particolare attenzione alla struttura dei controlli e alle aree sensibili nel cui ambito possono, anche solo in via teorica, verificarsi episodi di corruzione.

Il P.N.A. prosegue asserendo che il P.T.P.C. è un programma di attività, con indicazione delle aree di rischio e dei rischi specifici, delle misure da implementare per la prevenzione in relazione al livello di pericolosità dei rischi specifici, dei responsabili per l'applicazione di ciascuna misura e dei tempi. Il P.T.P.C. non è un documento di studio o di indagine, ma uno strumento per l'individuazione di misure concrete, da realizzare con certezza e da vigilare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione.

Oltre ai contenuti evidenziati nel P.N.A. 2013 e nella determinazione 12/2015, si evidenzia che il d.lgs. 97/2016, nel modificare il d.lgs. 33/2013 e la l. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del PTPC. In particolare, il Piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. L'elaborazione del PTPC presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice delle P.A. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.

Altro contenuto indefettibile del PTPC riguarda la definizione delle misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza. La soppressione del riferimento esplicito al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, per effetto della nuova disciplina, comporta che l'individuazione delle modalità di attuazione della trasparenza non sia oggetto di un separato atto, ma sia parte integrante del PTPC come "apposita sezione". Quest'ultima deve contenere, dunque, le soluzioni organizzative idonee ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla normativa vigente. In essa devono anche essere chiaramente identificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.

Il PTPC, che diventa così Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) dovrà, pertanto, contenere le soluzioni organizzative idonee ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla normativa vigente. In esso devono anche essere chiaramente identificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.

2.2 I soggetti coinvolti

I soggetti che in Camera di commercio, unitamente al Responsabile della prevenzione della corruzione (R.P.C.), si preoccupano di operare correttamente in tema d'integrità e di rispettare il dettato normativo sono di seguito riportati.

La figura di primo piano del **Responsabile della prevenzione** è stata accuratamente delineata nella Circolare n. 1 del 2013 emanata dal Dipartimento della Funzione pubblica, che ha esplicitato i doveri previsti a suo carico nella Legge 190. La figura del R.P.C. è stata interessata dalle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016. La nuova disciplina unifica in capo ad un solo soggetto l'incarico di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e ne rafforza il ruolo; prevede poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative. Ora il responsabile viene identificato con riferimento ad entrambi i ruoli come Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.).

Il RPCT svolge i compiti per legge previsti e, per l'adempimento degli stessi, può in ogni momento:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Nelle modifiche apportate dal d.lgs. 97/2016 risulta evidente l'intento di rafforzare i poteri di interlocuzione e di controllo del RPCT nei confronti di tutta la struttura. Emerge più chiaramente che il RPCT deve avere la possibilità di incidere effettivamente all'interno dell'amministrazione o dell'ente e che alla responsabilità del RPCT si affiancano con maggiore decisione quelle dei soggetti che, in base alla programmazione del PTPCT, sono responsabili dell'attuazione delle misure di prevenzione. Un modello a rete, quindi, in cui il RPCT possa effettivamente esercitare poteri di programmazione, impulso e coordinamento e la cui funzionalità dipende dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, partecipano all'adozione e all'attuazione delle misure di prevenzione. Dal d.lgs. 97/2016 risulta anche l'intento di creare maggiore comunicazione tra le attività del RPCT e in particolare quelle dell'OIV. Ciò al fine di sviluppare una sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione. In tal senso, si prevede, da un lato, la facoltà all'OIV di richiedere al RPCT informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza (art. 41, co. 1 lett. h), d.lgs. 97/2016). Dall'altro lato, si prevede che la relazione annuale del RPCT, recante i risultati dell'attività svolta da pubblicare nel sito web dell'amministrazione, venga trasmessa oltre che all'organo di indirizzo dell'amministrazione anche all'OIV (art. 41, co. 1, lett. l), d.lgs. 97/2016).

Oltre ai compiti attribuiti dal legislatore, il RPCT è stato anche indicato quale soggetto tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del PTPCT, ciò al fine di assicurare l'inserimento effettivo dei dati nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) (cfr. Delibera n. 831/2016 di approvazione del PNA 2016).

Sul ruolo e i poteri del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), l'ANAC ha adottato la delibera n. 840 del 2 ottobre 2018, in cui sono state date indicazioni interpretative ed operative con particolare riferimento ai poteri di verifica, controllo e istruttori del RPCT nel caso rilevi o riceva segnalazioni su casi di presunta corruzione.

A seconda della complessità della struttura, può essere opportuno che il RPCT sia coadiuvato da una rete di soggetti **referenti per la prevenzione**.

Per scongiurare l'isolamento organizzativo del R.P.C.T. ed evitare che il contrasto alla corruzione si riduca a un mero adempimento burocratico, è essenziale che il processo che scaturisce nella redazione del Piano coinvolga tutti i soggetti interessati. Non c'è dubbio che una vera azione "corale" possa scaturire dal coinvolgimento in primo luogo dei vertici. Occorre fare in modo che gli **organi d'indirizzo** siano adeguatamente coinvolti nello sviluppo degli interventi di lotta alla corruzione. Sebbene a norma di legge compete proprio a tali organi designare il R.P.C.T. e deliberare il Piano triennale di prevenzione della corruzione, per fare sì che essi compiano adeguatamente tale loro funzione è bene ipotizzare un coinvolgimento che vada oltre l'adempimento formale, prevedendo, ad esempio, un'azione di reporting periodico agli organi a cura del Responsabile della prevenzione avente ad oggetto le azioni intraprese e lo stato di avanzamento degli obiettivi. L'esigenza di fare in modo che il tema della trasparenza e della lotta alla corruzione sia nell'agenda operativa di tali organi può anche portare all'individuazione di specifici componenti della Giunta e/o del Consiglio appositamente delegati sulla materia, che potrebbero quindi veicolare in sede decisionale l'esigenza di adottare atti di indirizzo di carattere generale finalizzati alla prevenzione della corruzione.

Dal punto di vista più operativo, l'attività di *risk management*, meglio dettagliata nel paragrafo successivo, è promossa e sviluppata dal **Segretario generale**, indipendentemente dal fatto che egli sia il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ovvero abbia delegato tale funzione ad altro soggetto per motivate esigenze organizzative. Il Segretario generale in ogni caso deve:

- assicurare la piena funzionalità dell'organismo di valutazione (O.I.V.), del R.P.C.T. e degli eventuali auditor esterni;
- assicurare i collegamenti informativi e funzionali tra organi interni di controllo e organi di indirizzo;
- proporre agli organi di indirizzo e attuare ogni iniziativa, anche esterna, tesa a diffondere la cultura dell'integrità e della trasparenza e della legalità.

In particolare, tale ultima attività implica l'adozione del codice di comportamento, la strutturazione del sistema disciplinare ad esso connesso, dell'attività di comunicazione e formazione del personale, degli obblighi di trasparenza, tutti temi sui quali sia le norme che le circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché le delibere CIVIT/A.N.AC. forniscono elementi di chiarezza. Egli, inoltre, deve proporre iniziative volte a promuovere la cultura della legalità da svolgersi anche con il pubblico esterno. Non vi è dubbio che, nello svolgere i suoi compiti, il Segretario generale debba avvalersi di una struttura di supporto.

In quanto vertice della struttura amministrativa, il Segretario generale provvede altresì al coinvolgimento e alla responsabilizzazione di tutta la **dirigenza**. Ciascun dirigente, per la propria area di competenza, in materia di anticorruzione è tenuto a svolgere attività informativa nei confronti del R.P.C.T, dei referenti e dell'autorità giudiziaria, partecipare al processo di gestione del rischio, proporre le misure di prevenzione, assicurare l'osservanza del Codice di comportamento e verificare le ipotesi di violazione, adottare le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale e comunque osservare le previsioni contenute nel P.T.P.C.

L'**organismo di valutazione** ha funzioni proprie in tema di *accountability* e trasparenza, nonché una specifica funzione in tema di Codice di comportamento¹⁷. In tema di prevenzione della corruzione, l'O.I.V., unitamente agli altri organismi di controllo interno eventualmente presenti, è tenuto a partecipare al processo di gestione del rischio tenendo in considerazione il tema della corruzione nello svolgimento dei propri compiti e a svolgere un ruolo di contrasto alla corruzione attraverso le proprie responsabilità nell'ambito della trasparenza amministrativa.

Il presidio degli aspetti disciplinari dell'anticorruzione è affidato all'**Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.)**, tenuto a svolgere i procedimenti disciplinari di competenza e ad effettuare le comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria. Trattandosi della struttura che opera costantemente in relazione al Codice di comportamento, è competente altresì a proporre gli eventuali aggiornamenti.

Dipendenti e collaboratori dell'ente, infine, sono chiamati all'osservanza del P.T.P.C. e del Codice di comportamento e sono tenuti a segnalare le situazioni di illecito, tutelati dagli opportuni strumenti di garanzia.

Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione Appaltante (R.A.S.A.) è incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 179/12 convertito, con modificazioni, dalla L. 221/12. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione, per cui ogni pubblica amministrazione deve provvedere alla sua individuazione. Per

¹⁷ Ai sensi dell'art. 54 comma 5 del d.lgs. 165/2001 l'OIV deve rilasciare un parere obbligatorio sul Codice elaborato dall'ente e, ai sensi del comma 6 del medesimo articolo, è tenuto a supervisionare sulla sua applicazione, con particolare attenzione al dirigente di vertice in relazione alla formulazione della proposta per la sua valutazione annuale. Su questo si veda anche la delibera A.N.AC. n. 75/2013.

quanto riguarda questo Ente il R.A.S.A. è individuato nella figura dell'attuale Segretario generale dott. Mauro Giannattasio.

2.3 Le regole del Piano

L'originaria previsione della Legge 190 secondo cui il Piano deve essere redatto entro il 31 gennaio di ogni anno ha subito varie modifiche in sede di prima applicazione.

Si fa riferimento integrale al comma 8 dell'art. 1 della L. 190/2012, chiaro nello specificare che il PTPCT deve essere adottato ogni anno entro il 31 gennaio. Così nel Comunicato del Presidente del 16 marzo 2018 è stato precisato che le amministrazioni sono tenute ad adottare, ciascun anno, alla scadenza prevista dalla legge, un nuovo completo PTPCT, che include anche una apposita sezione dedicata alla trasparenza, valido per il successivo triennio. Per l'anno 2021 ANAC, con messaggio del 2 dicembre 2020, ha prorogato il termine di approvazione e pubblicazione del piano al 31 marzo 2021. Il D.L. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113/2021 all'articolo 6 ha previsto che ciascuna pubblica amministrazione, con più di 50 dipendenti, debba, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottare il "Piano integrato di attività e organizzazione" (PIAO) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso, all'interno del PIAO dovrà confluire, tra gli altri, anche il Piano anticorruzione. Il decreto legge n. 228/2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 15/2022 ha prorogato, poi, al 30 aprile 2022, i termini per l'adozione del PIAO. Successivamente il termine è stato spostato al 30 giugno 2022.

2.4 Relazione del RPCT sull'andamento del PTPCT nell'anno precedente e collegamenti col Piano della performance

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione costituisce il documento attraverso il quale l'Ente definisce la propria strategia di prevenzione della corruzione con l'obiettivo di mantenere un contesto sfavorevole alla corruzione, ridurre le occasioni di corruzione ed aumentare le circostanze di emersione degli eventuali eventi corruttivi.

Sulla base delle Aree di rischio individuate e dei rischi specifici, il Piano contiene le concrete misure che si intendono realizzare in corso d'anno per vigilare sui rischi corruttivi comuni ed obbligatori oppure su aree di particolare attenzione quale quella metrologica.

Il P.T.P.C.T. viene annualmente aggiornato entro il 31 gennaio, seguendo la logica della *programmazione scorrevole*, tenendo cioè conto degli obiettivi strategici posti dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo che ne approvano con anticipo una prima bozza di stesura e successivamente il testo definitivo, delle modifiche normative, delle direttive contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione, nonché delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e dagli esiti della relazione annuale del R.P.C.T..

In ottemperanza alle disposizioni contenute nell'articolo 1 co. 14 della Legge 190/2012 il R.P.C.T. redige la relazione annuale sulla attività svolta, riferita al rendiconto delle misure di prevenzione definite nel P.T.P.C.T., la approva con determinazione dirigenziale e la pubblica sul sito istituzionale dell'Ente al seguente indirizzo: <http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>.

Per l'anno 2021 ANAC, con messaggio del 2 dicembre 2020, ha prorogato il termine di approvazione e pubblicazione della relazione sull'attività svolta nel 2020 al 31 marzo 2021.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione è coordinato con il *Piano della performance* che attualizza le linee di indirizzo individuate nel Programma pluriennale e rappresenta quindi uno dei quadri di riferimento strategico per l'esecuzione del Programma medesimo. Il Piano di prevenzione della corruzione si inserisce a pieno titolo nell'attuazione del Programma pluriennale con il compito di completarlo e integrarlo attraverso la previsione e la realizzazione di misure di prevenzione e di contrasto della corruzione.

A tale scopo, all'interno del Piano della performance, sono state individuate, all'interno degli obiettivi strategici specifiche azioni operative per effettuare il *monitoraggio ed aggiornamento degli obblighi di pubblicazione e trasparenza, l'aggiornamento del programma triennale della trasparenza e del piano triennale di prevenzione della corruzione e l'aggiornamento della giornata permanente della trasparenza.*

2.5 Uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano

Indicazione degli uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano		
Fase	Attività	Soggetti responsabili
Elaborazione/aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	- Organo di indirizzo politico – amministrativo - Responsabile della prevenzione della corruzione - OIV
	Individuazione dei contenuti del Piano	- Organo di indirizzo politico – amministrativo - U.O. servizio gestione patrimoniale e finanziaria - Tutti i Servizi/uffici dell'amministrazione
	Redazione	- Responsabile della prevenzione della corruzione
Adozione del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza		- Organo di indirizzo politico – amministrativo
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	- Tutti i Servizi/uffici dell'amministrazione
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	- Responsabile della prevenzione della corruzione
Monitoraggio e Audit del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Attività di monitoraggio periodico da parte di soggetti interni delle p.a. sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione.	- Tutti i Servizi/uffici dell'amministrazione

	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.	- Responsabile della prevenzione della corruzione - OIV
--	---	--

2.6 Il coinvolgimento degli stakeholder

Gli Stakeholder (cittadini, imprese, altri enti pubblici, associazioni di categoria, ordini professionali) hanno la possibilità di partecipare attraverso l'inoltro telematico di contributi, segnalazioni e suggerimenti, per i quali è stato istituito apposito link nella sezione trasparenza del sito istituzionale.

2.7 Modalità di adozione e comunicazione del piano

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione ed i suoi aggiornamenti annuali sono approvati, a partire dal 2014, contestualmente al Programma per la trasparenza e l'integrità della Camera di commercio (ora incorporato al Piano e divenuto con esso unico documento), entro il 31 gennaio di ogni anno dall'Organo di indirizzo politico – amministrativo, o entro il termine definito da ANAC annualmente.

Il Piano e i suoi aggiornamenti vengono portati a conoscenza di tutti i dipendenti della Camera di commercio, come previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione.

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione viene pubblicato nel sito internet dell'Ente, nella sezione Amministrazione trasparente "Altri contenuti" unitamente alla Relazione annuale sull'attività svolta.

3. AREE DI RISCHIO: METODOLOGIA

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso il P.T.P.C.T. si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

- 1 mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica della Camera;
- 2 valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- 3 trattamento del rischio;
- 4 monitoraggio.

Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate; deve essere effettuata da parte di tutte le PA, delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici per le aree di rischio individuate dalla normativa e dal PNA (Area A: acquisizione e progressione del personale; Area B: contratti pubblici; Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario). Le 4 Aree si articolano nei processi puntualmente descritti nell'Allegato 2 al P.N.A. 2013 e negli aggiornamenti del P.N.A.. Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. La mancata collaborazione può, altresì, essere considerata dal RPCT in fase di valutazione del rischio.

Valutazione del rischio

La valutazione del rischio deve essere effettuata per ciascun processo, fase e/o attività e comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

Trattamento del rischio

Consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori": per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (al limite l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal P.T.P.C.T. diventa perentorio), per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Monitoraggio

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.T.).

Come è noto, uno degli elementi portanti del P.T.P.C.T., in base alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nel P.N.A. e nei suoi aggiornamenti è rappresentato dall'analisi dei processi per l'individuazione dei possibili rischi di *maladministration* e la conseguente definizione di misure di prevenzione, cioè di misure di mitigazione del rischio: tali misure si distinguono in "obbligatorie", perché contenute in prescrizioni normative, e "ulteriori", caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull'intera organizzazione.

Ai fini dell'aggiornamento del P.T.P.C.T., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha promosso, nel corso degli anni, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, proseguendo il lavoro svolto a partire dall'anno precedente. Le modalità di svolgimento delle attività di analisi sono state improntate al metodo della formazione laboratoriale, con la costituzione di gruppi di lavoro che si sono occupati di:

- confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale P.T.P.C.T.;
- mappare tutti i processi e individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
- per ogni processo, eventuali fase e attività, proporre misure obbligatorie e ulteriori;
- per ogni processo, eventuali fase e attività a rischio, proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal P.T.P.C.T. di seguito descritta.

3.1 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio.

In particolare, le schede utilizzate comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative.

Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del P.N.A. 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area, processo, eventuali fase/attività, i possibili rischi di corruzione e le misure (classificate anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio dei P.T.P.C.T. sulla piattaforma creata nel Luglio del 2019). Tali famiglie sono di seguito riportate:
 - A. misure di controllo
 - B. misure di trasparenza
 - C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
 - D. misure di regolamentazione
 - E. misure di semplificazione
 - F. misure di formazione
 - G. misure di rotazione
 - H. misure di disciplina del conflitto di interessi
 - I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti (i.e. a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità; h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione; i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.; l) carenza di controlli);
- per ciascun processo, eventuali fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;
- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

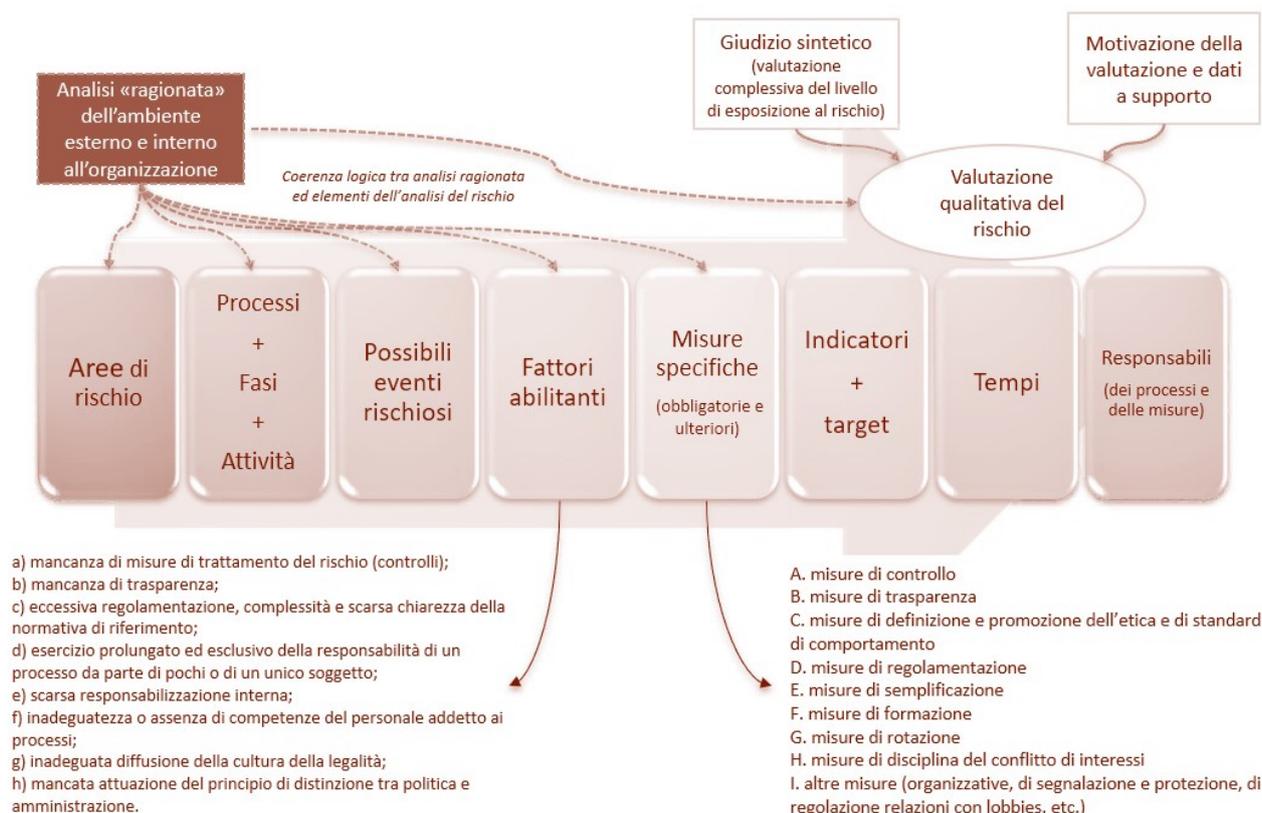
Proseguendo nel processo di gestione del rischio, la valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del nuovo PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi. Si è deciso, quindi, di adeguare il presente Piano alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla Motivazione della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito. Lo schema seguito (un esempio) è riportato di seguito:

Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)	Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto
Medio-Alto	Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché,

considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli), si tratta di un processo complesso, nel quale sono presenti interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e controllo in fasi caratteristiche del processo analizzato, seguendone le specificità delle fasi.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14), ALTO (da 14,01 a 25).

Il modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:



3.2 Analisi e valutazione dei rischi

L'analisi dei rischi è stata svolta a livello di processo e comprende tutte le attività sottostanti. Le valutazioni effettuate sono riportate nelle schede di rischio di cui all'allegato (1) al presente piano che ne costituisce parte integrante e sostanziale.

3.3 Trattamento del rischio

L'ultima fase del processo di gestione del rischio, ossia il trattamento del rischio, è consistita nell'identificazione delle misure da implementare per neutralizzare o, comunque, ridurre quei rischi di fenomeni corruttivi individuati all'esito dell'attività di mappatura e valutazione del rischio

Le Linee Guida ANAC -come già anticipato nell'introduzione- individuano le seguenti misure minime da adottare:

- *codice di comportamento;*
- *trasparenza;*
- *inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;*
- *formazione;*
- *tutela del dipendente che segnala illeciti;*
- *rotazione o misure alternative;*
- *monitoraggio.*

Nell'adozione di tali misure preventive, si è tenuto in debito conto del sistema di controllo interno esistente.

3.4 Le misure anticorruzione generali

Il P.T.P.C.T deve individuare una serie di iniziative ed azioni anticorruzione, aggiornate soprattutto rispetto alle novità introdotte dalla normativa di riferimento e dagli aggiornamenti del PNA.

Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione che saranno adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti ed altre che presentano profili di novità, tenuto conto delle novelle legislative intervenute in materia.

Tipologia di misura (come da PNA 2019)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari	Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica	Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico	[...]	[...]

pubblici	(nomine politiche)			
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi; - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari; - applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconferibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	[...]	[...]
PTPCT e formazione	Misure di formazione	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di	[...]	[...]

		<p>controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera</p> <p>- Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti</p>		
PTPCT e rotazione ordinaria	Misure di rotazione	<p>Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere inattuabile, per le ridotte dimensioni della Camera. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche</p>	[...]	[...]
Trasparenza	Misure di trasparenza	<p>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013;</p> <p>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</p> <p>- rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;</p> <p>- pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano)</p>	[...]	[...]
Whistleblowing	Misure di segnalazione e protezione	<p>Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione</p>	[...]	[...]
Controllo	Misure di controllo	<p>- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano;</p> <p>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il</p>	[...]	[...]

Codice di comportamento

In ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 54 del D. Lgs. n. 165/2001, con Decreto del Presidente della Repubblica del 16 aprile 2013, n. 62, è stato emanato il Regolamento recante il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

Tale regolamento definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare. Esso rappresenta una delle "azioni e misure" principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato.

In attuazione a quanto previsto dalla normativa, l'Ente ha predisposto un'ipotesi di Codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento di cui al DPR n. 62/2013 (approvato con parere positivo da parte di OIV). Nel Codice di comportamento integrato dei dipendenti della Camera di commercio è stato attribuito ampio spazio alle specificità delle funzioni camerali, inserendo particolari disposizioni per il personale impiegato in settori che sono maggiormente esposti al rischio di corruzione e, in particolare, al personale assegnato agli uffici che si occupano di contratti, affidamenti, forniture, di acquisizione di personale e sviluppi di carriera, nonché al personale con funzioni di carattere ispettivo.

E' stata, poi, data specifica evidenza ai comportamenti da attuare nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, attraverso la pubblicazione del Regolamento interno per l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione facente parte integrante del codice stesso.

E' stata data ampia diffusione ai dipendenti sia del Codice di comportamento adottato dal Governo con il Dpr. n. 62 del 2013, sia del Codice di comportamento integrato dei dipendenti della Camera di commercio comunque reperibili al seguente indirizzo: <http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general>.

E' stato, inoltre, approvato e diffuso il "Codice Etico" dell'Ente, documento il cui obiettivo è quello di individuare l'insieme di valori, i principi guida e le direttive fondamentali che devono ispirare le attività istituzionali e le condotte di tutti i soggetti che, a vario titolo, nell'ambito delle rispettive competenze e della posizione assunta nell'Ente o in relazione ad esso, operano in funzione delle medesime attività istituzionali. Il Codice individua i presupposti mirati a garantire che l'attività dell'Ente sia ispirata ai principi di correttezza, trasparenza, diligenza, onestà, reciproco rispetto, lealtà e buona fede, al fine di salvaguardare gli interessi degli stakeholders e assicurare un metodo di lavoro efficiente, affidabile, corretto, impostato al rispetto della normativa vigente e di principi etici ritenuti adeguati, necessari e imprescindibili. Sono tenuti in particolare considerazione il riconoscimento e la salvaguardia della dignità, della libertà e dell'uguaglianza, la tutela del lavoro e della libertà sindacali, della salute, della sicurezza, dell'ambiente, nonché il sistema dei valori e principi in materia di efficienza energetica e sviluppo sostenibile. E' ripudiata ogni sorta di discriminazione e di corruzione.

Il documento è reperibile al seguente indirizzo: <http://www.ra.camcom.gov.it/cciaa-ravenna/regolamenti/codice-etico>.

Misure di disciplina del conflitto di interesse

L'articolo 1 comma 41 della Legge n. 190/2012 introduce l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento

finale ed i titolari degli uffici competenti ad adottare atti procedurali nel caso di conflitto di interesse, anche solo potenziale.

In questo caso il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare espressamente se la situazione sottoposta alla sua attenzione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo, e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo, sollevandolo dall'incarico, oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività.

Nel caso in cui si renda necessario sollevare il dipendente dall'incarico esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il Segretario generale e RPCT, a valutare le iniziative da assumere sarà l'O.I.V..

Si è provveduto a predisporre apposite comunicazioni per segnalare l'eventuale presenza di conflitto di interessi. Alla luce dell'esperienza maturata, si valuterà nel corso del triennio l'opportunità di predisporre un documento ricognitivo che individui le principali fattispecie di conflitto di interessi e standardizzi la procedura di segnalazione.

Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali

Il Piano Nazionale prevede specifiche disposizioni volte ad evitare il verificarsi di situazioni che danno origine ad un'eccessiva concentrazione di incarichi o poteri decisionali in capo ad un unico centro decisionale. Ciò in quanto la concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata verso fini impropri o comunque possa compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa.

Per disciplinare il conferimento di incarichi e l'autorizzazione all'esercizio di incarichi, si prevede di individuare, come indicato dall'art. 53 co.5 del D. Lgs. n. 165/2001, criteri oggettivi predeterminati volti a individuare potenziali situazioni di conflitti di interesse senza tuttavia precludere ai dipendenti l'opportunità di arricchimenti e crescita professionale, utile anche a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria.

Pantouflage

Il divieto di *pantouflage* o di *revolving doors* nell'ordinamento giuridico italiano è concordemente individuato nell'art. 53, comma 16-ter introdotto nel Decreto Legislativo n. 165/01 (c.d. "Testo Unico del Pubblico Impiego") ad opera della legge n. 190 del 2012 c.d. "legge anticorruzione" ("*Provisions for the prevention and punishment of corruption and illegality in the public administration*")^[1].

Il comma 16-ter dispone infatti che:

- i pubblici dipendenti che, nel corso degli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di una delle pubbliche amministrazioni di cui al medesimo D.Lgs. 165/01 (art. 1, c. 2) non possono, per i tre anni successivi al termine del rapporto di lavoro pubblico, prestare attività lavorativa o professionale per quei soggetti privati destinatari dei medesimi poteri esercitati per conto dell'amministrazione (primo periodo);
- i contratti e gli incarichi perfezionati in violazione della disposizione sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso i contratti o conferito gli incarichi non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni, oltre a dover restituire le somme versate in esecuzione di tali accordi (secondo periodo).

Il comma 16 ter va letto in congiunzione con l'art. 21 del Decreto Legislativo n. 39 del 2013 il quale stabilisce che, ai soli fini dell'applicazione dei divieti di cui al medesimo comma 16 ter, per pubblici dipendenti devono intendersi anche i titolari di uno degli incarichi di cui al medesimo D.Lgs. 39/2013 il quale contempla anche soggetti con il quale "l'ente pubblico o l'ente privato in controllo pubblico" ha intrattenuto un rapporto di lavoro autonomo o subordinato.

L'introduzione del pantouflage è quindi avvenuta con la legge 190/12 espressamente finalizzata ad attuare (i) l'art. 6 della [Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione](#) adottata dall'[Assemblea Generale delle Nazioni Unite](#) ad ottobre 2003.

Si prevede, in caso di assunzioni di personale, di inserire nei contratti individuali la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente e si agisca in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53, comma 16 ter, d.lgs. n. 165 del 2001.

Si prevede, inoltre, di inserire nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi agli ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Ente camerale, nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto, nonché di disporre l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente.

Rotazione del personale

Con riguardo alla rotazione del personale, auspicata nella circolare n.1/2013 del DFP anche in riferimento alla dirigenza, si ritiene che, in presenza di organici estremamente ridotti, ovvero di competenze estremamente specialistiche richieste per lo svolgimento di determinate attività, essa possa essere sostituita da diversi accorgimenti organizzativi quali: la previsione di una gestione collegiale (compresenza di almeno un altro addetto) in determinate fasi del procedimento più esposte di altre al rischio di corruzione; la previsione di un secondo livello di controllo e verifica dell'operato del singolo incaricato; lo svolgimento di controlli a campione sugli atti gestiti da personale che non può ruotare; la programmazione di un affiancamento per il trasferimento di competenze per poter attuare, in prospettiva, la vera e propria rotazione. Il PNA 2016 ha illustrato l'importanza che riveste la rotazione dei dirigenti e dei dipendenti, come strumento fondamentale per contrastare la corruzione. Secondo il detto Piano "l'alternanza riduce il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra amministrazioni ed utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione". Inoltre, la delibera n. 13 del 4 febbraio 2015, concernente la valutazione dei provvedimenti in materia di rotazione del personale all'interno del Corpo di Polizia di Roma Capitale, ha costituito l'occasione per l'ANAC per formulare i seguenti importanti orientamenti in tema di rotazione del personale nelle amministrazioni pubbliche che si aggiungono alle prescrizioni del Piano nazionale:

1. la rotazione è rimessa alla autonoma determinazione delle amministrazioni, che in tal modo potranno adeguare la misura alla concreta situazione dell'organizzazione dei propri uffici;
2. la rotazione incontra dei limiti oggettivi, quali l'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali

necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico. Pertanto non si deve dare luogo a misure di rotazione se esse comportano la sottrazione di competenze professionali specialistiche da uffici cui sono affidate attività ad elevato contenuto tecnico;

3. la rotazione incontra dei limiti soggettivi, con particolare riguardo ai diritti individuali dei dipendenti soggetti alla misura e ai diritti sindacali. Le misure di rotazione devono contemperare quindi le esigenze di tutela oggettiva dell'amministrazione (il suo prestigio, la sua imparzialità, la sua funzionalità) con tali diritti;

4. i criteri di rotazione devono essere previsti nei PTPC e nei successivi atti attuativi e i provvedimenti di trasferimento devono essere adeguatamente motivati;

5. sui criteri generali di rotazione deve essere data informazione alle organizzazioni sindacali. Tale informazione consente alle organizzazioni sindacali di presentare proprie osservazioni e proposte, ma non apre alcuna fase di negoziazione in materia.

La struttura dirigenziale dell'Ente, che sino al 30 dicembre 2016 si componeva di due sole unità ivi compresa la figura di vertice, nonché le competenze curricolari di ciascun dirigente e la sostanziale assenza di intercambiabilità, unita alla necessità di garantire continuità all'azione amministrativa, ha suggerito di soprassedere alla rotazione dirigenziale. Attualmente l'Ente ha in servizio in regime convenzionale con altra Camera di commercio l'unica figura di Segretario generale.

Per quanto riguarda le funzioni riferite alle aree Registro Imprese, Regolazione e tutela del mercato, Metrologia legale, Approvvigionamento e gestione beni, esse sono inserite nel Sistema Qualità e nel più ampio processo che prevede attività volte all'ottenimento della certificazione Emas e pertanto tutte le procedure seguite dal personale operante in queste aree sono singolarmente previste dalle istruzioni operative del Sistema e sottoposte annualmente a specifiche verifiche interne ed esterne, finalizzate anche al mantenimento delle certificazioni UNI EN ISO 9001:2015.

Inoltre, all'interno di alcune funzioni, in relazione alle esigenze organizzative, vengono effettuati interventi di mobilità interna.

Sia le mobilità interne effettuate che le attività di controllo neutrale poste in essere da parte dell'Organismo di ispezione, e certificazione (Bureau Veritas Italia S.p.A.) rappresentano un elemento deterrente che si inquadra nelle azioni di contrasto della corruzione.

Oltre alle misure descritte, si auspica comunque - come già osservato nel Rapporto ANAC sull'attuazione della Legge 190/2012, nonché nella determinazione ANAC n.12/2015 - che il legislatore voglia introdurre un principio di soggettivizzazione nella applicazione della specifica misura, che tenga maggiormente in conto la tipologia strutturale degli Enti, in particolare di piccola/media dimensione.

Tutela del whistleblower

Per quanto riguarda l'adozione di misure per la tutela del whistleblower, l'articolo 1, comma 51, della legge n. 190/2012 ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del decreto legislativo n. 165 del 2001, l'articolo 54 bis, rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti", il cosiddetto "whistleblower". La norma è stata modificata ad opera del D.Lgs. 179/2017. Si tratta di una disciplina che introduce una misura di tutela, già in uso presso altri ordinamenti, finalizzata a consentire l'emersione di fattispecie di illecito. In particolare, la norma di qua garantisce il pubblico dipendente che, segnala al responsabile della prevenzione della corruzione

e della trasparenza di cui all'articolo 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190, ovvero all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), o denuncia all'autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione. Secondo le disposizioni della normativa vigente e del PNA 2013 (Allegato 1 paragrafo B.12) sono accordate al whistleblower le seguenti garanzie: a) la tutela dell'anonimato; b) il divieto di discriminazione; c) la previsione che la denuncia sia sottratta al diritto di accesso. In data 6 febbraio 2018 è stato comunicato dall'Anac quanto segue: "a partire dall'8 febbraio 2018 sarà operativa l'applicazione informatica Whistleblower per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti come definiti dalla nuova versione dell'art. 54 bis del d.lgs.165/2001. Al fine, quindi, di garantire la tutela della riservatezza in sede di acquisizione della segnalazione, l'identità del segnalante verrà segregata e lo stesso, grazie all'utilizzo di un codice identificativo univoco generato dal sistema, potrà "dialogare" con ANAC in maniera spersonalizzata tramite la piattaforma informatica. Quanto sopra per evidenziare che a partire dalla entrata in esercizio del suddetto portale, potrà essere garantita la massima riservatezza esclusivamente alle segnalazioni pervenute tramite il descritto sistema. Conseguentemente si consiglia, per le segnalazioni inoltrate a partire dall'entrata in vigore della legge n. 179/2017 tramite ogni altro canale (telefono, posta elettronica, certificata e non, protocollo generale), di inviarle nuovamente utilizzando solo e unicamente la piattaforma ANAC. Nel corso del triennio verrà realizzata un'adeguata ed efficace attività di sensibilizzazione e informazione ai dipendenti sull'importanza dello strumento di segnalazione di illecito e sul diritto alla riservatezza e all'anonimato.

Formazione

La Legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.

In quest'ottica l'Ente, nell'ambito del proprio programma annuale della formazione, assicura specifiche attività istruttive rivolte al personale dipendente in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Al riguardo si ritiene opportuno procedere a livello di sistema attraverso la collaborazione di Unioncamere.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha in ogni caso facoltà di individuare percorsi formativi specifici anche avvalendosi di operatori interni.

Dopo aver proceduto ad una presentazione del Codice di comportamento integrato dell'Ente, e ad una successiva e mirata formazione su "anticorruzione", "trasparenza", "codice di comportamento" e "codice etico" realizzata con applicativo di e-learning su piattaforma informatica nella intranet dell'ente, nell'anno 2018 sono stati realizzati, da parte di Unioncamere nazionale, alcuni appuntamenti formativi dedicati, nell'ambito del piano formativo "Sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali - cambiare per crescere" anche attraverso strumenti di formazione a distanza.

Nel corso del triennio gli interventi formativi saranno comunque finalizzati a promuovere una maggiore conoscenza di contenuti, finalità e adempimenti riferiti al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza" (PTPCT), al codice di comportamento, sia generale che integrato dell'Ente ed al Codice Etico.

Vale, altresì, la pena ricordare in questa sede che, secondo l'orientamento espresso dalla Corte dei Conti, sezione regionale Emilia-Romagna, con la deliberazione n. 276/2013/PAR del 20 novembre 2013, è possibile ritenere sottratte dai limiti di cui all'art. 16, comma 13, d.l. 78/2010 (convertito in legge 122/2010) le spese per la formazione obbligatoria prevista dalla legge 190/2012. A partire dall'anno 2020 tale limite è stato superato, ma le spese di formazione rientrano comunque all'interno dei vincoli introdotti sulle spese per acquisto di beni e servizi, ai sensi dell' art. 1 co.590-602 della L. 160/2019.

Il diritto di accesso civico generalizzato

Con l'art. 2 co. 1 del D. Lgs.33/2013, così modificato dal D. Lgs. 97/2016, si disciplina la libertà di accesso di chiunque ai dati e ai documenti detenuti dalle p.a. e dagli altri soggetti di cui all'art. 2-bis, garantita, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, tramite l'accesso civico e tramite la pubblicazione dei documenti. Quindi gli organismi indicati all'art. 2bis, entro i limiti previsti, sono tenuti ad attuare la disciplina in tema di trasparenza, sia attraverso la pubblicazione on line all'interno del proprio sito, sia garantendo l'accesso civico ai dati e ai documenti detenuti, relativamente all'organizzazione e alle attività svolte; l'accesso generalizzato è riconosciuto per i dati e i documenti che non siano già oggetto degli obblighi di pubblicazione. Si applicano le esclusioni e i limiti di cui all'art. 5-bis del D. Lgs. 33/2013, applicando le Linee Guida di cui alla Delibera ANAC 1309/2016, valutando caso per caso la possibilità di diniego dell'accesso a tutela degli interessi pubblici e privati indicati dalla norma citata.

3.5 Obiettivi strategici

Il concetto di corruzione da prendere come riferimento per la definizione del presente P.T.P.C.T. ha un'accezione ampia, essendo comprensivo delle diverse situazioni in cui sia riscontrabile l'abuso da parte di un soggetto del potere/funzione a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti comprendono, infatti, non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Libro II, Titolo II, Capo I del codice penale, ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, si rilevi un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Nello specifico, sulla base delle considerazioni generali che precedono, si intende:

- evidenziare come la Camera abbia adottato le misure anticorruzione previste dalla normativa di riferimento;
- dare attuazione agli adempimenti previsti dalla normativa vigente;
- prevenire i fenomeni di corruzione in merito ai comportamenti in cui è ravvisabile un abuso del potere/funzione attribuita al personale della Camera preordinato a trarne un vantaggio privato personale.

A tal riguardo, come espressamente previsto dall'art. 1, co. 8, della Legge n. 190/2012, modificata dal D. Lgs. n. 97/2016 (c.d. Decreto FOIA), la Camera, nell'approvare il presente Piano ritiene che gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza consistano in:

1. Prosecuzione dell'attività di descrizione dei processi e di sviluppo della fase di valutazione del rischio;

2. Azioni di formazione dei dipendenti;
3. Prosecuzione degli interventi per favorire la partecipazione e condivisione degli obiettivi;
4. Rafforzamento del coordinamento tra PTPCT e Piano della Performance;
5. Azioni di potenziamento della semplificazione e digitalizzazione incentivando accesso a distanza ai servizi e standardizzazione delle procedure.

4. MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL PIANO

4.1 Monitoraggio effettuato dalla Camera

La Camera ha in essere un sistema di monitoraggio il cui obiettivo è quello di verificare la progressiva esecuzione delle attività programmate ed il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano.

La responsabilità del monitoraggio è assegnata al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e delle Trasparenza RPCT il quale, avvalendosi del Servizio Gestione patrimoniale e finanziaria, con cadenza annuale (entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo eventuali proroghe), provvede a redigere la relazione sui risultati dell'attività svolta.

L'azione di monitoraggio è condotta sia sulla base dei criteri riferiti al rispetto delle scadenze previste nel Piano ed al raggiungimento delle misure previste nel Piano stesso, così come dalle valutazioni di gradimento derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder (quando previsti) oltre che attraverso lo specifico report annuo richiesto da ANAC.

Tutto il materiale riferito alla relazione annuale viene tempestivamente trasmesso all'organo di indirizzo politico-amministrativo ed all'OIV, preliminarmente alla pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione *Amministrazione trasparente*.

Le attribuzioni di compiti all'OIV in relazione alle attività di mitigazione del rischio di corruzione, sono essenzialmente riferite alla verifica di coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e quelli indicati nel Piano della performance con riferimento anche alla adeguatezza di target ed indicatori di riferimento; la funzione è estesa alla valutazione della qualità dei dati pubblicati nella apposita sezione, in attuazione agli obblighi di trasparenza, ai fini della misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale.

La Camera ha in essere una strategia integrata offline-online per l'ascolto degli stakeholder.

In sintesi, la strategia punta a raccogliere spunti sui seguenti principali aspetti:

- Camera di commercio: identità a livello generale;
- Piano anticorruzione: obiettivi strategici ed accessibilità;
- Comunicazione online dell'Ente.

Gli strumenti di ascolto sono attualmente i seguenti:

- Offline:

- contatto costante con i principali stakeholder assicurato dalla presenza negli Organi Camerali dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche oltre che delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori;
- attività di ascolto durante eventi/incontri/seminari organizzati dall'Ente, tramite la somministrazione ed elaborazione di questionari.
- Online
 - Form di contatto sul sito;
 - Sistema di comunicazione di segnalazioni e/o suggerimenti sul sito;
 - Sistema di tutela delle segnalazioni di illeciti da parte di dipendenti/collaboratori o soggetti esterni;
 - Giornata della Trasparenza on line permanente.

Il controllo deve consentire di verificare se le misure:

- siano state adottate;
- siano efficienti;
- perseguano i risultati attesi.

In particolare, per ciascuna misura è identificata la struttura responsabile, l'obiettivo e i relativi indicatori e target.

Un sistema di misurazione è costituito dal complesso di azioni e strumenti finalizzati a quantificare tutte le dimensioni (efficienza, efficacia, qualità, etc...) necessarie a verificare il livello e lo stato di perseguimento degli obiettivi, al fine di mettere i decisori nella condizione di pervenire a scelte razionali.

Gli elementi fondamentali di un sistema di misurazione sono:

indicatori

target

infrastruttura

risorse di supporto

Un **indicatore di performance** è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni; è una grandezza espressa sotto forma di numeri (valori assoluti o rapporti), volta a favorire la rappresentazione di un fenomeno o comunque di un elemento di esso rilevante ai fini di raggiungere gli scopi istituzionali e gli obiettivi strategici e operativi (tra i quali quelli relativi alla prevenzione del rischio di corruzione).

Le caratteristiche di un buon indicatore sono:

- a comprensibilità: le misure devono essere chiare, non ambigue e contestualizzate, quindi facilmente comprensibili da parte dei decisori, dei cittadini e dai diversi stakeholder;
- b rilevanza: l'indicatore deve risultare utile e significativo per gli utilizzatori, deve essere direttamente collegato agli obiettivi, deve riferirsi a risultati e/o ad aspetti della performance che possono essere influenzati in maniera significativa, diretta e indiretta, da una politica o da un'attività;

- c confrontabilità: devono poter essere effettuate comparazioni nel tempo e fra organizzazioni;
- d fattibilità: a livello finanziario, temporale e in termini di sistemi informativi alimentanti;
- e affidabilità: l'indicatore deve essere in grado di rappresentare adeguatamente ciò che si sta misurando, non deve alterarsi qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione e deve integrarsi con altri indicatori.

Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore atteso in corrispondenza di un dato indicatore di performance relativo ad un'attività o processo. Se gli indicatori consentono di misurare le performance, i target consentono di monitorarle e valutarle: senza una base di comparazione è difficile affermare se una performance è positiva o negativa. Tipicamente, il target è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es. 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro). L'introduzione di un target rappresenta anche un meccanismo molto efficace per stimolare il miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- f il target sia ambizioso, ma realistico;
- g i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- h il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

È evidente come tali indicazioni siano del tutto analoghe a quelle previste per la costruzione dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali delle amministrazioni, secondo il D.lgs. 150/09. Ciò è del tutto comprensibile, sia perché i criteri richiamati dal suddetto decreto e successive delibere sono quelli tipici dei sistemi di controllo manageriale, sia perché la prevenzione del rischio di corruzione rappresenta una dimensione della performance organizzativa e come tale va affrontata in termini di programmazione e controllo.

4.2 Ruolo dell'OIV

A norma del d.lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni l'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.), provvede a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, e della trasparenza nonché a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso. È compito dell'O.I.V. proporre alla Giunta la valutazione annuale dei dirigenti.

L'O.I.V., costituito in forma monocratica, è nominato dalla Giunta, per un periodo di tre anni, rinnovabile una sola volta.

4.3. Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

La Camera ha in essere un sistema di monitoraggio il cui obiettivo è quello di verificare la progressiva esecuzione delle attività programmate ed il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano.

L'azione di monitoraggio è condotta sia sulla base dei criteri riferiti al rispetto delle scadenze previste nel Piano ed al raggiungimento delle misure previste nel Piano stesso, così come dalle valutazioni di gradimento derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder (quando previsti), oltre che attraverso lo specifico report annuo richiesto da ANAC.

4.4. Relazione annuale sulle attività svolte

Il Servizio Gestione patrimoniale e finanziaria, con cadenza annuale (entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo eventuali proroghe), provvede a redigere la relazione sui risultati dell'attività svolta. Per l'anno 2021 ANAC, con messaggio del 2 dicembre 2020, ha prorogato il termine di approvazione e pubblicazione della relazione sull'attività svolta nel 2020 al 31 marzo 2021.

Tutto il materiale riferito alla relazione annuale viene tempestivamente trasmesso all'organo di indirizzo politico-amministrativo ed OIV, preliminarmente alla pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente.

5. SEZIONE TRASPARENZA

5.1 Premessa

La trasparenza rappresenta uno strumento fondamentale per la prevenzione della corruzione e per l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. A garanzia della stessa la legge ha previsto, dapprima con l'art. 5 del d.lgs. 33 del 2013, il diritto di accesso civico, che in seguito alla modifica apportata nel 2016 con il d.lgs. 97, dispone, al primo comma, che: "L'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione". In seguito, ad opera della stessa modifica di cui sopra, è stato introdotto il "Freedom of Information Act" (FOIA), trattasi di un accesso civico generalizzato che riguarda i documenti ed i dati detenuti da una P.A., per i quali non sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione e che consentono di conoscere l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni. In relazione allo stesso il secondo comma dell'art. 5 del d.lgs. 33/2013 dispone che: "Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi del decreto 33/2013". Il D.Lgs. 97/2016 ha, inoltre, eliminato la previsione di uno specifico Programma per la trasparenza sostituendolo con una "Sezione" del PTPC.

5.2 Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

I decreti n. 33/2013 e n. 97/2016 hanno modificato 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. In particolare, sono stati precisati i compiti e le funzioni dei Responsabili della trasparenza e degli O.I.V. ed è stata prevista la creazione della sezione "Amministrazione trasparente", che sostituisce la precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito" prevista dall'art. 11, c. 8, del D.Lgs. n.150/2009. Nello specifico, la nuova sezione è articolata in sotto-sezioni di primo e di secondo livello corrispondenti a tipologie di dati da pubblicare, come indicato nell'allegato 1 sezione "Amministrazione Trasparente" del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificati dal D.Lgs. n. 97/2016. Infine, i decreti provvedono ad implementare il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

5.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza

Il programma della trasparenza comporta un lavoro di aggiornamento tempestivo/periodico ai sensi di quanto indicato nell'allegato A) alla delibera CIVIT n. 50/2013, successivamente modificato dall'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016.

Viene stabilito che, in linea con le direttive del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), ogni unità operativa complessa (Servizio), nella figura del proprio responsabile (Capo Servizio), seleziona i contenuti, i documenti, le informazioni e i dati da pubblicare, li invia al servizio risorse informatiche che operativamente ne cura la pubblicazione secondo le indicazioni date dall'ufficio di riferimento, e ne diventa responsabile sia della trasmissione, sia della successiva pubblicazione.

Nel piano della performance vengono inseriti obiettivi in materia di trasparenza, pertanto il monitoraggio e la verifica del raggiungimento degli obiettivi assicurano che vi sia una regolarità di flussi informativi.

Il controllo è assicurato anche dall'O.I.V. che annualmente deve attestare l'assolvimento degli obblighi sulla trasparenza previsti dalle norme.

Allegato (1) schede di rischio

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria			<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,84
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In questo ambito relativo alle assunzioni il rischio risulta basso in quanto vengono adottate tutte le misure di trasparenza, regolamentazione, verifiche a campione al fine di limitare nella misura massima possibile tutti i rischi del verificarsi di casi di corruzione							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare): specificare il tipo di controlli e la metodologia adottata	O	D. misure di regolamentazione	verifica a campione	si	annuale	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifica a campione	si	annuale	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifica a campione	si	annuale	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.02 Progressioni economiche di carriera	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria			<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,024
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In questo ambito relativo alle progressioni di carriera il rischio risulta basso in quanto vengono adottate tutte le misure di trasparenza e regolamentazione al fine di limitare nella misura massima possibile tutti i rischi del verificarsi di casi di corruzione							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifica a campione	si	annuale	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.03 Conferimento di incarichi di collaborazione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria	<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,288
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In questo ambito relativo alle assunzioni il rischio risulta basso in quanto vengono adottate tutte le misure di trasparenza, regolamentazione, verifiche a campione al fine di limitare nella misura massima possibile tutti i rischi del verificarsi di casi di corruzione		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controlli a campione su dichiarazioni, documenti, banche dati, altro (se altro, specificare) il tipo di controlli e la metodologia adottata	O	A. misure di controllo	verifica a campione	si	annuale	
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.04 Contratti di somministrazione lavoro	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria	<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,08
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito vengono seguite le regole del codice appalti molto particolareggiate, gli spazi discrezionali sono molto ridotti e pertanto il rischio risulta basso		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.05 Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,8
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio risulta basso anche in relazione al fatto che non vi sono stati casi di distacchi di personale in uscita						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.20 trasferimento di dipendenti non aventi diritto e mancato trasferimento di dipendenti aventi titolo	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica adozione misure	si	annuale	
	--	--							
	--	--							

PROCESSO (es. da Liv.2)	A.06 Attivazione di procedure di mobilità in entrata	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,304
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio risulta essere basso in quanto anche le mobilità sono regolamentate da avvisi/bandi e gli spazi discrezionali sono molto ridotti						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	

B.01 Definizione dell'oggetto dell'affidamento		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria				Rischio di processo	Basso	3,432
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio									

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.02 Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria				Rischio di processo	Medio	4,928
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è medio, si ritiene che la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendano molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio									

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.07 elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.03 Requisiti di qualificazione		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		3,36	
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio											
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale			
--	--	--	--								

B.04 Requisiti di aggiudicazione		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		2,288	
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio											
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale			
--	--	--	--								

B.05 Valutazione delle offerte		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,696	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.21 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.06 Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,64	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Almeno 1 corso	si	annuale	
--	--	--	--						

B.07 Procedure negoziate		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Medio	4,928	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è medio, si ritiene che la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendano molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.08 Affidamenti diretti		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Medio	5,824	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è medio, si ritiene che la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendano molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.09 Revoca del bando		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		2,88	
										MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.06 abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale			
--	--	--	--								

B.10 Redazione del cronoprogramma		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		2,688	
										MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Almeno 1 corso	si	annuale			
--	--	--	--								

B.11 Varianti in corso di esecuzione del contratto		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		2,24	
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio											
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.05 ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale			
--	--	--	--								

B.12 Subappalto		RESPONSABILE di processo		Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo		Basso		1,152	
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio											
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
RB.01 accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale			
--	--	--	--								

B.13 Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	--	0
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.18 utilizzo artificioso del ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire un soggetto predeterminato	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Verifica su sito	si	annuale	
--	--	--	--						

C.01 Registro Imprese e altri albi e ruoli	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Registro delle Imprese		Rischio di processo	Basso	1,92
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Almeno 1 corso	si	annuale	
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento	i) carenze di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Almeno 1 corso	si	annuale	
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifiche a campione	si	annuale	
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifiche a campione	si	annuale	
RC.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	i) carenze di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	
--	--	--	--						

C.02 Protesti		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Statistica Prezzi e Protesti, Brevetti e Marchi				<i>Rischio di processo</i>	Basso	1,664
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione e la telematizzazione delle procedure di lavoro rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio									

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	verifiche a campione	si	annuale	
--	--	--	--						

C.03 Brevetti e marchi		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Statistica Prezzi e Protesti, Brevetti e Marchi				<i>Rischio di processo</i>	Basso	0,432
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione e la telematizzazione delle procedure di lavoro rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio									

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	avvenuta formazione	si	annuale	
--	--	--	--						

C.04 Attività in materia di metrologia legale		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio tutela del mercato e del consumatore		<i>Rischio di processo</i>	Basso	1,12
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	verifiche a campione	si	annuale	
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori (sorveglianza in materia di metrologia legale)	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	Rispetto regole del codice di comportamento	si	annuale	
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento (sorveglianza in materia di metrologia legale)	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifiche sito	si	annuale	
RC.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse (sorveglianza in materia di metrologia legale)	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	Rispetto regole del codice di comportamento	si	annuale	
--	--	--	--						

D.01 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Affari Generali e Promozione economica		<i>Rischio di processo</i>	Basso	1,664
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la regolamentazione, l'automazione delle procedure ed i controlli consentono la precisa definizione delle modalità di erogazione di contributi, eliminando i possibili ambiti di discrezionalità							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU19 - Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)	O	A. misure di controllo	verifiche a campione	si	annuale	
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU19 - Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)	O	A. misure di controllo	verifiche a campione	si	annuale	
RD.12 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	si	annuale	
RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	si	annuale	
RD.23 motivazione incongrua del provvedimento	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	verifiche a campione	si	annuale	
--	--	--	--						

D.02 Concessione di contributi per effetto di specifici protocolli d'intesa o convenzioni sottoscritti con enti pubblici o con organismi, enti e società a prevalente capitale pubblico	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Affari Generali e Promozione economica	Rischio di processo	Basso	3,456
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la regolamentazione, l'automazione delle procedure ed i controlli consentono la precisa definizione delle modalità di erogazione di contributi, eliminando i possibili ambiti di discrezionalità					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU19 - Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)	U	A. misure di controllo	verifiche a campione	si	annuale	
RD.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predefiniti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	
RD.01 motivazione incongrua del provvedimento	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	verifiche a campione	si	annuale	
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	si	annuale	
RD.17 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	si	annuale	
RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	si	annuale	
RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	verifiche a campione	si	annuale	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

E.01 Sorveglianza e controlli in materia di regolazione del mercato	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Contenzioso Amministrativo - Attività Ispettiva, di controllo e vigilanza	Rischio di processo	Basso	1,44
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio in questo ambito risulta essere basso in quanto le attività sono regolamentate e ove possibile informatizzate, non sono previsti ambiti di discrezionalità					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	

E.02 Sanzioni amministrative ex l.689/81	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Contenzioso Amministrativo - Attività Ispettiva, di controllo e vigilanza	Rischio di processo	Basso	1,152
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio in questo ambito risulta essere basso in quanto le attività sono regolamentate e ove possibile informatizzate, non sono previsti ambiti di discrezionalità					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	carezza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO14 - provvedimenti disciplinari	O	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	verifiche a campione	si	annuale	
--	--	--	--						

F.01 Mediazioni e conciliazioni	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio tutela del mercato e del consumatore	Rischio di processo	Basso	1,6
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio risulta essere basso in quanto la regolamentazione e l'automazione delle procedure riducono notevolmente gli ambiti di discrezionalità					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.06 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra il responsabile dell'organismo e i soggetti nominati (mediatore/consulente)	carezza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	verifiche a campione	si	annuale	

	F.02 Arbitrato	RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio tutela del mercato e del consumatore		Rischio di processo	Basso	1,76
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio risulta essere basso in quanto la regolamentazione e l'automazione delle procedure riducono notevolmente gli ambiti di discrezionalità		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	0	D. misure di regolamentazione	n.ro segnalazioni ricevute	0	annuale	
RF.10 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	0	D. misure di regolamentazione	verifiche a campione	sì	annuale	

	G) Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio Non si rintracciamo al momento possibili rischi, rischi già valutati in area B)	RESPONSABILE di processo	[...]		Rischio di processo	--	0
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [...]		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	--	--						

Affidamento incarichi	RESPONSABILE di processo	Segretario generale		Rischio di processo	Basso	2,88
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio risulta essere basso in quanto la regolamentazione non lascia spazi a discrezionalità nella procedura						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	rispetto delle regole del codice di comportamento	si	annuale	
--	--	--	--						

I) Affari legali e contenzioso rintracciamo al momento possibili rischi, l'Ente non ha un ufficio legale interno	Non si	RESPONSABILE di processo	[...]				Rischio di processo	--	0	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [...]			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	--	--						

	Gestione società partecipate	RESPONSABILE di processo	Responsabile servizio gestione patrimoniale e finanziaria			Rischio di processo	Basso	1,28
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio risulta essere basso in quanto la regolamentazione della materia e l'informatizzazione delle procedure non lascia spazio a discrezionalità		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RL01 motivazione incongrua del provvedimento	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito	sì	annuale	
--	--	--	--						

	M) Governance e compliance rintracciamo al momento possibili rischi	Non si	RESPONSABILE di processo	[...]			Rischio di processo	--	0
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [...]			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	--	--						

N) Promozione e sviluppo dei servizi camerali rintracciamo al momento possibili rischi		Non si	RESPONSABILE di processo	[...]			Rischio di processo	--	0	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [...]			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
--	--	--	--							

PREMESSA

Questa che vi proponiamo è la **Matrice ruoli e funzioni**, che vuole essere un elemento utile all'analisi.

L'obiettivo è quello di **avviare una prima riflessione strutturata** in merito a quali potrebbero essere:

- *le attività che possono essere gestite interamente in remoto;*
- *le attività che possono essere gestite prevalentemente in remoto;*
- *le attività che possono essere al 50% in remoto*
- *le attività che devono essere gestite prevalentemente in presenza*
- *le attività interamente in presenza;*
- *le attività sul territorio.*

La tabella rappresenta una **prima proposta** a partire dalla quale ciascuna camera potrà decidere in funzione del contesto e delle sue specifiche esigenze.

I **criteri** che hanno guidato l'identificazione delle attività ritenute remotizzabili sono:

- *Accessibilità da remoto a documenti e strumenti necessari al lavoro;*
- *Attività di Back office o di Front Office;*
- *Necessità di un coordinamento diretto ed in presenza da parte del Responsabile;*
- *Necessità di interazione tra uffici/servizi per lo svolgimento dell'attività;*
- *Modalità di interazione richiesta per l'attività: one to one, servizio a domanda collettiva, presenza sul territorio*

All'interno dell'excel trovate anche **evidenziata in giallo una colonna** in cui abbiamo espresso una nostra prima riflessione circa la remotizzabilità delle attività afferenti ai processi di lavoro. E' inoltre presente una **colonna "Note"** in cui potrete inserire casi specifici che non rientrano nelle casistiche proposte.n

Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Codice	Attività (Azione)	Assessment preliminare Unioncamere	Il riscontro nella Camera di appartenenza	Self assessment Ravenna	NOTE punti di attenzione (ad es., livello di digitalizzazione), eventuali criticità incontrate e possibili soluzioni
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1	Relazione Previsionale e Programmatica	5	5	5	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.2	Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA	3	4	4	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.3	Piano della Performance (compresa progettazione Albero della performance e relativi obiettivi/indicatori)	3	4	4	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.4	Definizione e assegnazione del budget e degli obiettivi	3	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.5	Elaborazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.6	Piano occupazionale triennale/annuale	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.7	Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, etc)	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1	Rilevazioni ed elaborazioni periodiche	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.2	Elaborazione periodica report e documenti per Organi e i diversi livelli organizzativi	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.3	Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, etc	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.4	Monitoraggio ciclo della performance e utilizzo dei relativi sistemi informativi	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.5	Realizzazione indagini di customer satisfaction	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.6	Supporto Collegio dei revisori	1	3	3	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1	Elaborazione dati e documenti	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.2	Relazione sui risultati	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.3	Relazione sulla performance	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.4	Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere			0	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.5	Relazione sugli esuberi	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.4 Supporto all'OIV	A1.1.4.1	Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV etc	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1	Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.2	Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.3	Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, anticiclaggio	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.4	Codice di comportamento	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	A1.2.2.1	Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003	3	4	4	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1	Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.2	Stesura ed aggiornamento regolamenti	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.3	Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, etc)	5	2	2	L'attività di sistema gestione qualità è da effettuarsi in presenza per la complessità
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1	Sistemi di valutazione: Performance individuale e progressioni	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.2	Definizione fabbisogni formativi	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.3	Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali"	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.4	Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità e attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10)	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	A1.3.3.1	Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerali a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr. Comunicazione)	5	5	5	

A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1	Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi	5	5	5	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.1	Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti: predisposizione e archiviazione determine/deliberate gestione convocazioni, ordini del giorno e verbali	3	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.2	Segreteria Organi, Presidenza e gestione delle relative agende	3	3	3	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.3	Rinnovo Organi, ivi compresa elaborazione dati economici per attribuzione seggi Consiglio camerale	3	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.1	Gestione delle partecipazioni attive	5	5	5	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.2	Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio	3	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.3	Onorificenze e Premi	1	3	3	E' possibile organizzare eventi online prevedendo forme diverse di consegna del premio
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.4	Eventi storici e speciali e Patrocinii	1	3	3	idem
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.1	Assistenza legale ai vertici camerali	5	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.2	Assistenza legale ai settori dell'ente	3	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.3	Gestione delle vertenze giudiziarie di carattere civile, amministrativo, tributario e penale concernenti la CCIAA	3	3	3	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.4	Gestione attività nell'ambito del contenzioso con dependent/ex dependenti	3	3	3	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.5	Produzione di atti legali per le procedure di recupero dei crediti, ivi comprese le insinuazioni nei fallimenti per recupero del D'annuale	3	3	3	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	A2.2.1.1	Monitoraggio opportunità derivanti dall'accesso alla programmazione dei fondi europei a livello regionale e nazionale e dalla partecipazione camerale a progetti europei	5	5	5	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	A2.2.2.1	Promozione e commercializzazione dei servizi camerali	3	3	3	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.1 Protocollo generale	A2.3.1.1	Protocollo informatico (es. GEDOC): acquisizione a mezzo posta elettronica/PEC, protocollazione e smistamento agli uffici	5	5	5	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.1	Affrancamento e spedizione documenti	1	1	1	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.2	Archiviazione fisica, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio	1	1	1	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.3	Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), etc	5	5	5	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.1	Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN	5	4	4	
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.2	Rilevazioni statistiche per altri committenti	5	5-4	4,5	Per 5: Occorre però di poter disporre anche di una consolle comprensiva di telefono per contatti e solleciti
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.3	Gestione Banche dati statistico-economiche	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1	Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.2	Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami	3	3	3	Nell'ambito del sistema qualità per le attività sotto sistema
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.3	Predisposizione/aggiornamento Carta dei Servizi/ Guida ai Servizi	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.4	Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.5	Produzioni multimediali	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.6	Stampa: rassegna stampa, rapporti con la stampa/conferenze stampa	3	4	4	Ormai è consolidata l'esperienza di conferenze stampa online
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.7	Grafica, produzioni tipografiche (opuscoli e brochure), utilizzo logo e immagine coordinata	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	A3.1.2.1	Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerali	4	4	4	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.3 Comunicazione interna	A3.1.3.1	Gestione intranet ed iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ)	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.1	Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	3	3	3	La % aumenta in presenza di una piattaforma digitale di gestione dei concorsi
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.2	Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	5	5	5	

B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.3	Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	3	3	3	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.1	Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti: aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, etc.	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.2	Procedimenti disciplinari	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.3	Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	5	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.4	Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali	1	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.1	Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)	4	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.2	Gestione malattie e relativi controlli	3	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.3	Gestione buoni mensa	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.4	Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)	3	4	4	Remotizzabile in funzione di sistema gestionale
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.5	Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)	5	5	5	Spesso externalizzata ed erogata a distanza da Infocamere
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.6	Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.7	Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.8	Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, etc.)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.1	Elenchi/albi fornitori: verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione e revisioni periodiche	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.2	Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.3	Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.4	Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi	3	3	3	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.5	Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi	3	4	4	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.6	Magazzino	1	0	0	solo attività residuali sono gestibili da remoto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.7	Acquisti con cassa economale (o minute spese)	1	0	0	solo attività residuali sono gestibili da remoto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.1	Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili	3	3	3	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.2	Gestione contratti di locazione	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.1	Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia	1	1	1	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.2	Assistenza hw/sw: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale	2	3	3	Dipende dai processi di virtualizzazione
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.3	Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza	1	1	1	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.4	Centralino/reception	2	0	0	Già oggi ci sono risorse che gestiscono il centralino in remoto, reception in presenza
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.5	Gestione automezzi	1	0	0	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.6	Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.)	1	1	1	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.7	Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali	1	0	0	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1	Pagamento annuale, solleciti	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.2	Predisposizione notifica atti e relativa gestione	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.3	Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.4	Rapporti con l'Utenza	3	3	3	

B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.5	Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo	3	4	4	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.6	Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria	3	3	3	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.1	Predisposizione Bilancio consuntivo	4	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.2	Fatturazione attiva: controllo anagrafica, emissione fatture elettroniche, controlli su approvazioni, predisposizione dichiarazioni per tracciabilità flussi finanziari	4	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.3	Fatturazione passiva: controllo formale e contabile fatturazione Infocamera e altri fornitori, smistamento fatture a settori, adempimenti connessi a fatturazione elettronica, solleciti etc	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.4	Mandati e reversali: inserimento, archivio e controllo reversali e mandati	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.5	Reintegro cassa minute spese (ex art. 44)	1	3	3	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.6	Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni: imputazione a bilancio determine/delibere, incasso dividendi, scritture contabili, predisposizione prospetti per nota integrativa, verbali, conteggi	3	4	4	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.7	Gestione fiscale tributaria	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.1	Conto Corrente bancario: verifica giornale di banca, analisi movimenti, gestione operazioni non corrette/richesta storni, verifica estratti conto, quadrature, verifiche e riconciliazioni, predisposizione verbali, lettere, prospetti, etc	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.2	Conto corrente postale: divisione bollettini per tipologia di versamento e creazione tabelle riassuntive, rapporti con settori per controllo ed archivio, contabilizzazione ricavi incassati tramite c/c postale, controllo reversali, prelievi/versamenti periodici su c/c bancario, controlli etc	5	NO	0	chiuso ora PAGOPA
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.3	Operazioni di Cassa ex art. 42	1	1	1	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche - su istanza di parte e aggiornamento Registro imprese, REA, AA	C1.1.1.1	Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel)	5	4	4	Non per tutte le pratiche (con esclusione delle pratiche complesse e delle pratiche che richiedono intervento di più addetti. Necessità di disporre di una consolle comprensiva di telefono per contattare gli utenti)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche - su istanza di parte e aggiornamento Registro imprese, REA, AA	C1.1.1.2	Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati	5	4	4	Non per tutte le pratiche (con esclusione delle pratiche complesse. Necessità di disporre di una consolle comprensiva di telefono per contattare gli utenti)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche - su istanza di parte e aggiornamento Registro imprese, REA, AA	C1.1.1.3	Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche	5	2	2	Trattasi di pratiche complesse da svolgersi in ufficio e per necessità di confrontarsi con i Responsabili
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche - su istanza di parte e aggiornamento Registro imprese, REA, AA	C1.1.1.4	Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari	5	4	4	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1	Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti	5	3	3	previsto sportello fisico le pratiche non sono telematiche ed è necessario spesso un confronto inoltre attività soggetta ad approvazione della Commissione provinciale
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.2	Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)	2	2	2	La % aumento in presenza di una piattaforma per la gestione degli esami
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	C1.1.3.1	Assistenza per la costituzione delle start-up innovative secondo procedure semplificate	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.4 Interrogazione del Registro imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.1	Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi abrogati, registri e ruoli periti ed esperti	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.4 Interrogazione del Registro imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.2	Vidimazione e bollatura libri (cartacei e digitali), formulari, vidimazione firme	2	0	0	Per la vidimazione/bollatura dei libri cartacei occorre disporre della timbratrice e la legalizzazione firme avviene con timbri e firme autografe.
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	C1.1.5.1	Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.1	Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del RI e di divulgazione economica a supporto della PA	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.2	Accesso al patrimonio informativo delle imprese (RI) da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti	5	4	4	Le forze dell'ordine richiedono elenchi di imprese con amministratori di determinate cittadinanze
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	C1.1.7.1	Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)	5	2	2	Per i soggetti privi di pec, tutta la gestione è cartacea
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	C1.1.7b.1	Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio	5	2	2	Trattasi di attività complessa che richiede lo svolgimento in presenza con confronto anche con i Responsabili
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	C1.2.1.1	Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti	5	0	0	I Suap sono autonomi e non sono presenti convenzioni
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	C1.2.2.1	Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP	3	0	0	Non è attività di competenza delle Camere di Commercio in quanto i Suap sono autonomi e hanno le loro regole
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	C1.2.3.1	Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa	5	2	2	E' presente l'interoperabilità, ma non è effettiva al 100% per cui quello che non transita direttamente tramite la porta interoperabile non finisce nel fascicolo elettronico.
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	C2.1.1.1	Raccolta, ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità	3	NO	0	NO
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	C2.1.2.1	Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc	3	NO	0	NO
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	C2.1.3.1	Gestione iniziative in favore di cittadini, scuole e imprese per la diffusione e la valorizzazione degli strumenti di trasparenza, l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticorruzione)	3	4	4	
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	C2.1.4.1	Iniziative istituzionali ed attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità	3	4	4	

C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia etc	5	NO	0	
C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)	2 - 0	3-0	3	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (es Iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio etc)	3	2	2	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	C2.3.2.1 Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia)	2 - 0	3-0	3	questa attività consente di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni	1	1	1	
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali	0	0	0	Residuali, in carico a Laboratori accreditati
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.2 Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.4 Rilascio e tenuta del libretto metrologico telematico per strumenti di misura in servizio		no	0	Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.5 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.6 Attività svolte in qualità di Organismo notificato ai sensi della direttiva 2009/23/CE (NAWI)		no	0	Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.7 Attività relative al Desk UNICA	5	no	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	C2.5.2.1 Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.1 Iscrizione, modifica e cancellazione degli assegnatari dal Registro degli assegnatari (*) Diritti di saggio e marchio	5	4	4	Al momento esiste lo sportello fisico e non tutto lo archivio è archiviato informaticamente
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (istruttoria, distribuzione punzoni etc)	5	2	2	ritirio, consegna e predisposizione punzoni non fattibili da remoto
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale	3	1	1	Sportello fisico – Per i protesti, al momento non esiste la pratica telematica.
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari	5	3-2	2,5	Problemi legati alle istanze di cancellazione su elenchi (pre-pubblicazione); inoltre occorre essere dotati, oltre che di VPN, anche di internet veloce. Qui si apre tutta la problematica per la dotazione di attrezzature adeguate ed idonee.
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti	1	1	1	
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato	3	3	3	problemi legati alle sedute del collegio con le parti fatte prevalentemente in presenza
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C	3	3	3	3 se si riesce a lavorare sull'autonomia dei mediatori e si convincono più utenti a partecipare da remoto (per legge non obbligatorio)
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	C2.7.3.1 Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)	3	3	3	Non è presente in tutte le camere
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	C2.7.4.1 Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie	3	2	2	
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	C2.8.1.1 Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di borsa/Commissioni di borsa	2	no	0	
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "mister prezzi"	5	5-4	4,5	Per 5: Occorre però di poter disporre anche di una consolle comprensiva di telefono per contatti e solleciti
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti etc)	4	1	1	Deposito listini prezzi: necessita sportello fisico
C2 Tutela e legalità	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	2		0	Spesso delegati a soggetti regionali
C2 Tutela e legalità	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	2		0	
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	C2.10.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali	5	1	1	Il Ministero obbliga all'apertura dello sportello fisico dalle 9-13 tutti i gg feriali – CONFERMO. Le CCIAA si occupano del deposito delle domande cartacee. Se fosse tutto solo telematico, gli utenti non passerebbero più da noi.
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	C2.10.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità	5		0	Servizio non presente in tutte le CCIAA – CONFERMO

C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	C2.10.3.1	Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale	3	3	3	Servizio non presente in tutte le CCIAA. A Ra lo facciamo anche allo sportello: chi vuole depositare, minimo passa allo sportello due volte e la prima x informazioni. Le informazioni però si possono dare anche x tel., Via email, ecc.. Ma allo sportello deve rimanere
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	C2.10.4.1	Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATUB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)	1	3	3	Servizio non presente in tutte le CCIAA. A Ra il PIP su convenzione con la Camera, è o Promos Italia
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.1	Servizi on line e off line di informazione e orientamento ai mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.2	Corsi in materia di internazionalizzazione (orientamento al mercato, contrattualistica e fiscalità internazionale, strategie doganali e gestione della supply chain internazionale, ecc.)	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.3	Corsi specialistici e business focus su mercati esteri e ambiti tematici e settoriali (incluso web marketing ed e-commerce)	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.4	Workshop e country presentation di orientamento sull'estero	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.5	Corsi per manager in materia di internazionalizzazione (export manager) e finanza per l'internazionalizzazione (trade finance, accesso al credito, risk management)	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.6	Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE) anche attraverso sostegno economico per la partecipazione a fiere all'estero e/o internazionali in Italia	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.7	Servizio di informazione e assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.1	Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.2	Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese	2	2	2	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.3	Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere	1	1	1	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.4	Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.5	Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	D1.1.3.1	Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1.1	Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)	2	3	3	C'e' la possibilità di usufruire del Servizio Cert'O in alternativa agli Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale	D2.1.1.1	Iniziative ed eventi, percorsi formativi di base, supporto informativo tramite guide su web, booklet di presentazione, call center e sportelli informativi sulle opportunità del piano i4.0, sul sistema di incentivi, sui programmi nazionali e regionali in favore della digitalizzazione dei processi, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale, etc	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	D2.1.2.1	Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva: assessment del grado di "maturità digitale"	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.3 Promozione servizi del PID	D2.1.3.1	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	D2.1.4.1	Servizi personalizzati di assistenza e orientamento a domanda individuale: servizi di mentoring etc e iniziative di sostegno agli investimenti tecnologici delle imprese	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	D2.1.5.1	Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi dei PID	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	D2.1.6.1	Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione: servizi di supporto legale, privacy e cybersecurity, servizi relativi ai "Punti di accesso alla normativa tecnica" e alla certificazione delle professioni in campo ICT, etc	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1	Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1	Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.1	Rilascio e promozione dello SPID e Attività connessa alla fatturazione elettronica	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.2	Cassetto digitale	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.1	Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA	3	4	4	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.2	Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali	3	4	4	seminari online
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.1	Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche, dei beni culturali e delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato etc)	5	4	4	

D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.2	Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.3	Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo e dei beni culturali	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	D3.1.3.1	Organizzazione diretta e/o in rete di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali	3	4	4	eventi online
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	D3.1.4.1	Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo e dei beni culturali	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1	Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.2	Orientamento in situazione (Organizzazione di "Job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)	3	4	4	si stanno predisponendo strumenti digitali anche per visite aziendali
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.3	Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova impresa, sportelli FILO etc	2	3	3	Sportello fisico - (a Ravenna sportello online esperienza positiva)
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	D4.1.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico a supporto della transizione scuola-lavoro e università-lavoro e servizi di orientamento all'autoimpiego (supporto al business planning, supporto alla coop. Sociale ed imprenditoria sociale etc)	2	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.1	Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL, funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/l.	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.2	Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.3	Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico - diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti - in materia di alternanza s/l (assistenza a scuole ed aziende; supporto alla progettazione di percorsi di alternanza, formazione per l'apprendistato, etc.)	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.1	Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.2	Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	D4.3.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di assistenza all'intermediazione della d/o di lavoro e qualificazione individuale	5	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	D4.3.3.1	Iniziative e servizi per l'inserimento di giovani lavoratori stranieri e servizi per l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro	3	no	0	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1.1	Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.4.2.1	Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, tutoraggio ed assistenza e di valutazione e certificazione delle competenze	3	4	4	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1.1	Organizzazione corsi di formazione diretta e/o in rete in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile	3	4	4	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.2.1	Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	3	4	4	seminari e iniziative online
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	D5.1.3.1	Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete in materia ambientale (Certificazione EMAS, ISO 14001, etc), energia e sviluppo sostenibile, servizi di audit e assistenza per progetti CSR, Certificazioni socio-ambientali (SAB8000, ecc.) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3	no	0	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.1	Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse	5	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.2	Gestione dei rapporti con il MATTM e PA locali	5	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.3	Esami responsabile tecnico	1	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	D5.3.1.1	Pratiche di iscrizione/ modifica/cancellazione in registri ambientali: RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati (compresa assistenza informativa a compilazione/invio pratiche e gestione sospensioni, errori etc), raccolta MUD, rilascio dispositivi SISTRI etc	5	5	5	Pratiche telematiche
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	D5.3.2.1	Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali	5	5	5	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	D5.3.3.1	Rilascio certificati, visure, elenchi, copie	5	5	5	Pratiche telematiche
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.1	Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation	3	3	3	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.2	Servizi di assistenza e accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento (fondi privati, partecipazione bandi regionali e nazionali, partecipazione a programmi comunitari e tender europei, campagne di crowdfunding, ecc.), accompagnamento a nuovi mercati, supporto alla realizzazione di partnership strategiche etc	3	4	4	anche online
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.1	Progetti, iniziative e servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese (Assistenza alla realizzazione di processi di delocalizzazione produttiva, Sviluppo Reti d'impresa, Servizi a supporto del superamento della crisi e del risanamento aziendale etc)	3	4	4	anche online

D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.2	Partecipazione a comitati per la definizione e promozione (in raccordo con altri soggetti del territorio) di azioni e strumenti utili alla crescita e al consolidamento delle iniziative imprenditoriali nei diversi settori.	5	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.3	Sostegno all'accesso al credito mediante Confidi	3	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.4	Realizzazione e gestione di infrastrutture per lo sviluppo di imprese e territorio	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.1	Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle stazioni sperimentali	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.2	Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi: ricerca partner tecnologici, workshop e iniziative di brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici etc) assessment tecnologici, assistenza alle imprese per la partecipazione ai programmi europei di ricerca e sviluppo tecnologico (esempio Horizon 2020) e altri servizi per l'innovation management nelle PMI	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	D6.1.4.1	Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.1.1	Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere	3	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.2.1	Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere, anche attraverso forme di sostegno economico	5	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.3 Osservatori economici	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	D6.3.1.1	Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi etc)	4	4	4	4: se occorre fare incontri con personalità che vogliono stare in presenza (presenza anche dipendenti camerale a supporto)
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	F1.1.1.1	Gestione della concessione in uso di sedi e sale camerale per attività seminari, associative, promozionali di altri soggetti, locazione spazi per collocazione distributori di cibi e bevande, concessione spazi per mostre e altri eventi	1	2	2	gestione in parte online
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	F1.1.2.1	Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	1	2	2	gestione in parte online
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	F1.1.3.1	Accesso e consultazione biblioteca camerale	1	no	0	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici	F1.2.1.1	Servizi fieristici erogati attraverso aziende speciali e partecipazioni	1	1	1	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.2 Servizi di laboratorio	F1.2.2.1	Servizi di analisi chimico-merceologiche e altri servizi di laboratorio	1	no	0	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato	F1.2.3.1	Servizi vari erogati in regime di libero mercato				
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.1	Stazioni sperimentali				
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.2	Porti				
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.3	Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della mission camerale				

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

http://xapp1.intra.infocamere.it/cctaa.ravenna.dip2/index.html				35,00%	30,00%	20,00%	15,00%					
Tema(MacroProcesso)	Funzione(Processo)	Servizio/Ambito(SottoProcesso)	Media - Self assessment Ravenna	Cultura e persone	Organizzazioni e processi	Tecnologia e spazi	Monitoraggio performance	Media	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Media - Self assessment Ravenna	Media	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	4,714285714	5	5	5	5	5	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	4,71	5	
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	4,666666667	5	5	5	5	5	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	4,67	5	
		A1.1.3 Rendicontazione	4	5	5	5	5	5	A1.1.3 Rendicontazione	4,00	5	
		A1.1.4 Supporto all'OIV	5	4	5	5	5	4,65	A1.1.4 Supporto all'OIV	5,00	4,65	
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	5	4	5	4	4	4,3	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	5,00	4,3	
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	4	4	5	2	4	3,9	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	4,00	3,9	
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	4	3	4	3	4	3,45	A1.3.1 Organizzazione camerale	4,00	3,45	
		A1.3.2 Sviluppo del personale	5	5	4	3	4	4,15	A1.3.2 Sviluppo del personale	5,00	4,15	
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5	4	3	3	3	3,35	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5,00	3,35	
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione	5	4	4	3	3	3,65	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	5,00	3,65	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3,666666667	4	3	3	5	3,65	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3,67	3,65
			A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	4	3	4	5	3,85	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	3,85
A2.1.3 Assistenza e tutela legale			3,4	3	3	4	4	3,35	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	3,40	3,35	
A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali		A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	5	4	3	4	4	3,7	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	5,00	3,7	
		A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	3	3	3	4	4	3,35	A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	3,00	3,35	
A2.3 Gestione documentale		A2.3.1 Protocollo generale	5	3	3	3	4	3,15	A2.3.1 Protocollo generale	5,00	3,15	
		A2.3.2 Gestione documentale	2,333333333	4	4	4	4	4	A2.3.2 Gestione documentale	2,33	4	
A2.4 Rilevazioni statistiche		A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	4,5	4	4	4	4	4	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	4,50	4	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	4,571428571	4	3	4	4	3,7	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	4,57	3,7	
		A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	4	4	3	4	4	3,7	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	4,00	3,7	
		A3.1.3 Comunicazione interna	4	4	3	4	4	3,7	A3.1.3 Comunicazione interna	4,00	3,7	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	3,666666667	5	5	4	4	4,65	B1.1.1 Acquisizione del personale	3,67	4,65	
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	4,25	5	5	4	5	4,8	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	4,25	4,8	
		B1.1.3 Trattamento economico del personale	4,875	5	5	4	5	4,8	B1.1.3 Trattamento economico del personale	4,88	4,8	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,142857143	1	3	3	4	2,45	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,14	2,45	
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	4	1	4	2	3	2,4	B2.2.1 Patrimonio	4,00	2,4	
		B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	0,857142857					0	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	0,86	0	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4,166666667	5	5	4	5	4,8	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4,17	4,8	
	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	4,571428571	5	5	4	5	4,8	B3.2.1 Contabilità	4,57	4,8	
		B3.2.2 Finanza	2					0	B3.2.2 Finanza	2,00	0	

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	3,5	4	4	4	5	4,15	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	3,50	4,15	
		C1.1.2 Procedure abilitative	2,5	3	3	4	5	3,5	C1.1.2 Procedure abilitative	2,50	3,5	
		C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	2					0	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	2,00	0	
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	1					0	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	1,00	0	
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	2					0	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	2,00	0	
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3	3	3	4	5	3,5	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3,00	3,5	
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	2					0	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	2,00	0	
		C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	2					0	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	2,00	0	
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	0					0	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	0,00	0	
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	0					0	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	0,00	0	
		C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	2					0	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	2,00	0	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	0					0	C2.1.1 Sportelli legalità	0,00	0
			C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	0					0	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	0,00	0
C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza			4	3	3	4	4	3,35	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	4,00	3,35	
C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale			4	3	3	3	4	3,15	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	4,00	3,15	
C2.10 Tutela della proprietà industriale		C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	1					0	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	1,00	0	
		C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	0					0	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	0,00	0	
		C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3,00	4	
		C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3,00	4	
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	5	3	4	4	4	3,65	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	5,00	3,65	
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	0					0	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	0,00	0	
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3	4	4	4	4	4	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3,00	4	
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti		C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	2					0	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	2,00	0	
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	3	2	3	4	4	3	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	3,00	3	
C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	5	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	5,00	4		
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1					0	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1,00	0		
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	5	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	5,00	4		

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

		D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	5	4	3	4	5	3,85	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	5,00	3,85
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	1					0	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	1,00	0
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	1					0	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	1,00	0
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3	4	4	5	5	4,35	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3,00	4,35
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	4	4	4	5	5	4,35	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	4,00	4,35
		D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	4,666666667	3	3	4	5	3,5	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	4,67	3,5
		D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	4	3	3	4	4	3,35	D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	4,00	3,35
		D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3	3	3	4	4	3,35	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3,00	3,35
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	3,333333333	4	3	3	5	3,65	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	3,33	3,65
		D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	3	4	3	3	5	3,65	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	3,00	3,65
	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	4	5	5	5	5	5	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	4,00	5
		D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	4	4	3	3	4	3,5	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	4,00	3,5
	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	5	4	4	5	5	4,35	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	5,00	4,35
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	4	4	4	4	5	4,15	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	4,00	4,15
		D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	0					0	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	0,00	0
	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4,00	3,65
		D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4,00	3,65
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4	4	5	5	5	4,65	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4,00	4,65
		D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4	4	4	5	5	4,35	D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4,00	4,35
		D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	0					0	D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	0,00	0
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	0					0	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	0,00	0
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	5	4	4	4	5	4,15	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	5,00	4,15
		D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	5	4	4	4	5	4,15	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	5,00	4,15
		D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	5	4	4	4	5	4,15	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	5,00	4,15

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,5	4	3	3	4	3,5	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,50	3,5
		D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	4,25	4	3	3	4	3,5	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	4,25	3,5
		D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5,00	3,85
		D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5,00	3,85
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4	4	3	3	4	3,5	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4,00	3,5
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	4	4	3	3	4	3,5	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	4,00	3,5
D6.3 Osservatori economici	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4	4	3	3	4	3,5	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4,00	3,5	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	2					0	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	2,00	0
		F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	2					0	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	2,00	0
		F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	0					0	F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	0,00	0
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici	1					0	F1.2.1 Servizi fieristici	1,00	0
		F1.2.2 Servizi di laboratorio	0					0	F1.2.2 Servizi di laboratorio	0,00	0
		F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato	0					0	F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato		0
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro		Z1.1.1 Attività fuori perimetro							
Totale Risultato			3,310126582						3,30		

almeno una azione remozizzabile

SCALA DI RILEVAZIONE	
Attività che può essere gestita interamente in remoto	5
Attività che può essere gestita prevalentemente in remoto	4
Attività che può essere al 50% in remoto	3
Attività che devono essere prevalentemente in presenza	2
Attività interamente in presenza	1
Attività sul territorio	0