



Camera di Commercio
Ravenna

CAMERA DI COMMERCIO DI RAVENNA

Il Piano della performance 2022-2024

gennaio 2022

SOMMARIO

PREMESSA.....	2
1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO.....	4
2. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITA'.....	5
2.1 - Le priorità della Camera di commercio.....	5
2.2 - Organizzazione e personale.....	12
2.3 - Bilancio. Le risorse economiche.....	15
3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	19
3.1 L'economia provinciale.....	19
3.2 Elementi di carattere normativo.....	27
4. PIANIFICAZIONE.....	29
4.0 - Albero della performance.....	30
4.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	30
4.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	30
5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	30
6. IL LAVORO AGILE.....	30
7. IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE 2022-2024.....	35

PREMESSA

Il Piano della Performance, documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua, in conformità con il D. Lgs n. 150/2009, come modificato, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 127/2015, dal D.Lgs. n. 74/2017, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance della Camera di commercio.

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, dell'attuale 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 camerali, 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 strumenti 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 camerali 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 camerale 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. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITA'

2.1 - Le priorità della Camera di commercio

Linee di intervento che rivestono un carattere di urgenza, legate all'attuale situazione economica caratterizzata dal persistere della pandemia e 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.

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.



2.2 - Organizzazione e personale

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 48 dipendenti di cui:

- 0 di categoria dirigenziale;

- 17 di categoria D;
- 27 di categoria C;
- 4 di categoria B;
- 0 di categoria A.

Tutti i 48 dipendenti sono 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	3
	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	13	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		48 (11 pt)	100,0	5	1	11	27	0	4

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%
Ambiente	Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000	0,26%

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
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%
Infrastrutture	S.TE.P.RA s. cons. a r.l.	2.760.000	48,50%
Internazionalizzazione	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 Basette - Ravenna

2.3 - Bilancio. Le risorse economiche

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 preconsuntivo	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	4.527.851	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	1.803.733	1.794.500
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826	423.757	384.666	284.989	523.737	346.316	407.762	2.136.141	372.618
4. Proventi da gestione di beni e servizi	135.169	108.888	127.302	107.282	123.036	108.589	80.096	111.044	95.188
5. Variazione delle rimanenze	376	-14.441	-18.239	-15.928	9.897	10.804	-7.998	-7.874	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	8.570.895	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	-2.290.000	-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	-1.710.000	-1.720.000
Prestazione di servizi	951.712	859.713	812.506	836.610	808.086	862.996	673.343	700.828	757.106
Oneri diversi di gestione	695.484	600.550	573.422	537.503	529.902	506.292	567.203	617.735	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	30.706	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	-3.900.000	-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	-1.263.500	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	-9.163.500	-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	-592.605	-455.000
Risultato gestione finanziaria	756.390	536.624	508.947	455.023	423.677	370.363	314.117	284.649	285.000
Risultato gestione straordinaria	1.089.843	306.031	850.006	679.937	191.669	682.438	125.760	200.000	170.000
Differenza rettifiche attività finanziaria	-809.547		-465.875						
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	5.761	-1.200.378	-996.409	-531.881	171.107	483.492	-655.022	-107.956	0

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi, tranne per gli anni 2015, 2016 e 2017 durante i quali 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 degli anni 2020 e 2021 è stato previsto utilizzo di 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.

ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE (ANNI 2014-2021)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 preconsun- tivo
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	4.593.061
Immobilizzazioni finanziarie	11.211.525	11.234.018	10.705.413	10.405.026	10.345.747	10.487.818	10.338.303	9.925.842
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	16.669.951	17.131.924	16.455.625	15.891.227	15.540.574	15.360.167	14.889.676	14.518.903
Rimanenze	82.979	68.538	50.299	34.371	44.268	55.072	47.074	37.256
Crediti di funzionamento	2.028.112	2.029.998	1.787.269	1.370.962	1.213.925	1.259.793	1.091.643	827.810
Disponibilità liquide	13.168.956	12.439.531	11.740.996	13.435.772	13.346.036	13.098.954	12.383.215	13.219.282
ATTIVO CIRCOLANTE	15.280.047	14.538.067	13.578.564	14.841.105	14.604.229	14.413.819	13.521.932	14.084.348
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	28.603.251

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (ANNI 2014-2021)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 preconsun- tivo
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	-3.813.126
Debiti di funzionamento	-3.089.301	-3.042.828	-3.161.446	-2.837.616	-2.719.822	-2.263.487	-1.790.302	-2.072.564
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	-1.980.443
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	-7.866.133
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	-3.618.721
Risultato economico dell'esercizio	-5.761	1.200.378	996.409	531.881	-171.071	-483.491	655.022	107.956
PATRIMONIO NETTO	23.469.001	22.348.412	21.339.859	20.833.304	20.978.886	21.524.239	28.445.809	28.603.251

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.

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	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Incidenza costo del personale (1)	Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente *	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 *	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 *	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	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	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Indice lordo di liquidità	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	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	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	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	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Margine di struttura secco (€ x 1000)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni nette	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	11.631	12.324	12.078	11.550	11.710	11.799	13.298

INDICE	CALCOLO	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	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	1,78	1,80	1,78	1,73	1,71	1,69	1,80
Indice di disponibilità (€ x 1000)	Attivo corrente – Passivo corrente	11.731	12.150	11.884	12.003	10.417	11.495	12.191
Indice di autonomia finanziaria	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	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)	0,27	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 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

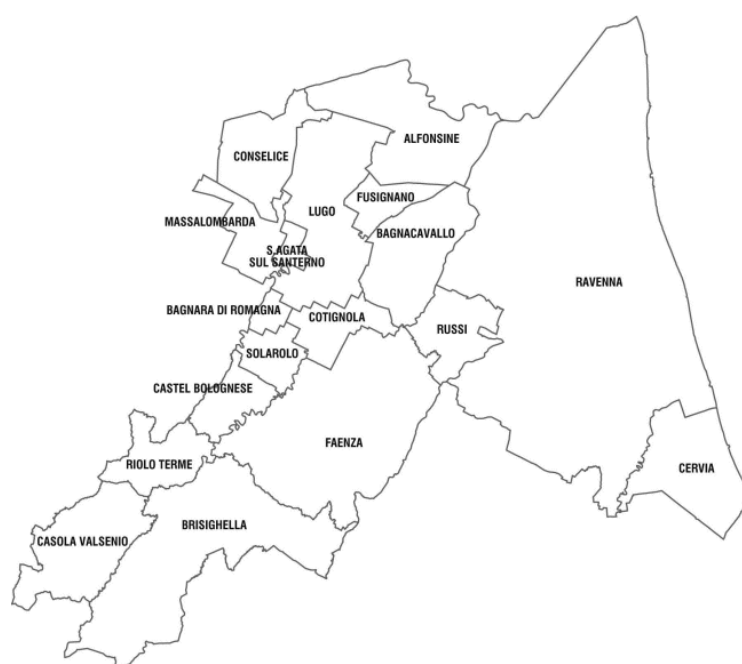
Dal 1° luglio, l'accesso alla Cassa Integrazione torna ad essere quello "classico"; chi ha utilizzato l'ammortizzatore sociale, ha avuto il divieto di licenziamento fino al 31 dicembre 2021. Nei primi 9 mesi del 2021 sono circa 7,1 milioni le ore richieste a Ravenna, in netto calo rispetto allo stesso 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).

I NUMERI DELLA CIRCOSCRIZIONE TERRITORIALE

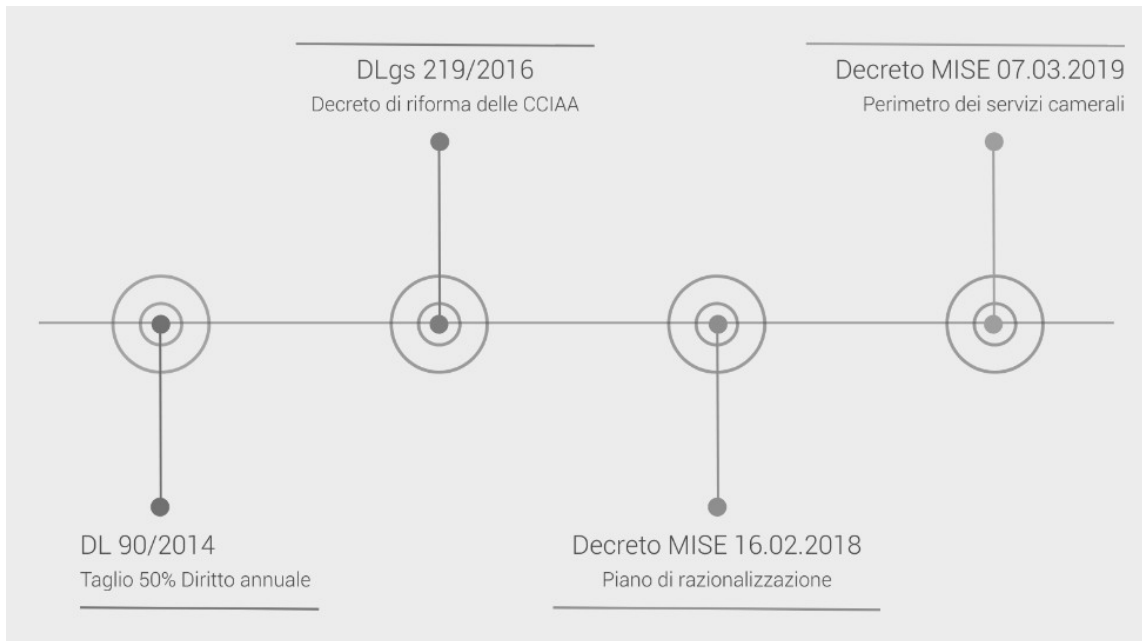


INDICE	UNITÀ	RAVENNA	ITALIA	PERIODO
Comuni	n.	18	7.903	2022
Superficie	km ²	1.859,39	302.068,26	2022
Densità di popolazione	ab./km ²	208	196	1.1.2021
Popolazione	n.	386.643	59.236.213	1.1.2021
• variazione 5 anni	%	-0,9%	-1,5%	
• % over 65	%	25,6%	23,5%	
Popolazione straniera	n.	45.564	5.171.894	1.1.2021
• 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%	
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 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.



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, pertanto non sono stati individuati obiettivi/indicatori afferenti alla prospettiva «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

INDICE	2018	2019	2020	2021
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%

4. PIANIFICAZIONE



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).

4.0 - Albero della performance

(Vedi documento allegato 1)

4.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

(Vedi documento allegato 1)

4.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

(Vedi documento allegato 1)

5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

(Vedi documento allegato 2)

6. IL LAVORO AGILE

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.

L'emergenza sanitaria e le norme sul lavoro agile sono state ulteriormente prorogate fino al 31 dicembre 2021, ma in ottemperanza al D.M. 8 ottobre 2021 tutto il personale camerale è rientrato in presenza.

L'emergenza sanitaria è stata poi prorogata al 31 marzo 2022, in relazione al manifestarsi di ulteriori recrudescenze del virus e ad una ripresa dei contagi.

Con il documento che si riporta di seguito si è 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 aprile 2022.

PREMESSA

L'acuirsi dei contagi da Covid-19 ha indotto il Governo a prorogare al 31 marzo 2022 lo stato di emergenza nazionale, di cui al D.L. 221/2021. Successivamente il Ministro per la pubblica amministrazione e il Ministro del lavoro e delle politiche sociali hanno ritenuto necessario emanare, in data 5 gennaio 2022, una circolare finalizzata a sensibilizzare anche le amministrazioni pubbliche ad utilizzare appieno tutti gli strumenti di flessibilità che le normative consentono, al fine di contenere la diffusione del Covid-19, con particolare riferimento all'utilizzo del lavoro agile.

Si ricorda che, 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 è quella 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. Ora, a seguito dell'evolversi dell'epidemia, ritiene opportuno, nelle more di adozione del P.I.A.O. (la cui adozione è stata rinviata al 30 aprile 2022 dal D.L. 228/2021) 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 31 marzo 2022 e comunque sino al termine dello stato di emergenza, qualora subisca un nuovo slittamento.

Il presente regolamento tiene conto delle disposizioni ad oggi vigenti per le pubbliche amministrazioni in materia di lavoro agile.

PRINCIPALI NORME

- Legge 22 maggio 2017, n. 81, articolo 18, comma 1;
- D.M. 8 ottobre 2021;
- Linee Guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del D.M. 8 ottobre 2021 e recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni;
- Circolare del 5 gennaio 2022 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.

AMBITO OGGETTIVO

Questa Camera di commercio attiva, in via transitoria, sino al termine dello stato di emergenza nazionale, o sino all'adozione del PIAO, 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, di cui alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 91 dell'11 novembre 201, sono stati aggiornati, ai fini della privacy, i trattamenti relativi alle prestazioni in lavoro agile.

d) la necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato

Alla data di adozione del presente regolamento non sono stati individuati dal personale dirigente accumuli di lavoro arretrato. Pertanto non risulta necessario prevedere un piano di smaltimento.

e) 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.

f) 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.

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. Qualora si imponesse la necessità di proseguire in tale modalità transitoria per un significativo arco temporale nell'anno, saranno adottati appositi indicatori di misurazione della prestazione lavorativa svolta in tale modalità.

g) 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.

h) 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.

ACCESSO AL LAVORO AGILE

L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutto il personale, anche con qualifica dirigenziale, con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e indipendentemente dal fatto che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o

determinato, garantendo la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza, secondo una rotazione settimanale.

Tutti i processi e le attività camerali possono essere effettuate in lavoro agile, tenuto conto dell'alto grado di digitalizzazione raggiunto dall'Ente e dalle competenze informatiche acquisite dal personale. Fanno eccezione soltanto i servizi, non dematerializzati, che devono essere erogati in presenza all'utenza, o quelli interni, oltre ai servizi essenziali.

Non è consentito in alcun modo individuare i lavoratori da adibire al lavoro agile sulla base del mancato possesso della certificazione verde covid-19, in quanto elusivo dell'obbligo di possesso ed esibizione dello stesso e pertanto non sarà possibile attivare la modalità di lavoro agile per mancanza di certificazione verde Covid-19, sia per le giornate in presenza, sia in lavoro agile.

PRINCIPIO DI ROTAZIONE

Tutto il personale che accede al lavoro agile è soggetto al principio di rotazione. La rotazione è a base settimanale e deve garantire la prevalenza del lavoro in presenza su base settimanale, come da piano di programmazione mensile. Il lavoro in presenza, di minimo 3 giornate, deve includere almeno una giornata con rientro pomeridiano. Non sarà possibile, di norma, prevedere due giornate consecutive di lavoro agile. Eventuale deroga sarà disposta dal Dirigente o dal Responsabile del servizio sulla base di esigenze d'ufficio o per imprevisti, anche di carattere personale.

La rotazione del personale, che dovrà in ogni caso garantire l'invarianza dei servizi resi all'utenza, e quelli interni è disposta dal dirigente o dal Responsabile del servizio a cui è preposto l'ufficio.

Dal principio di rotazione sono esclusi i lavoratori "fragili".

Si prevede, inoltre, in considerazione dell'emergenza sanitaria in corso, che determina, tra l'altro, difficoltà nell'erogazione ordinaria dei servizi, stante la maggiore assenza del personale, la deroga dal principio di rotazione, per periodi non superiori a due settimane consecutive, e comunque in relazione alla durata delle disposizioni di quarantena di familiari e/o di DAD, prevedendo la prevalenza del lavoro svolto in presenza su base trimestrale, nei seguenti casi:

- contatti stretti con soggetti positivi, subordinatamente alla presentazione di dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà di cui agli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000;
- quarantene o sorveglianze attive di familiari con cui si è stati a contatto, subordinatamente alla presentazione di dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà di cui agli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000;
- assistenza a figli di età inferiore a 16 anni in D.A.D., subordinatamente alla presentazione della nota/mail inviata dall'Istituto scolastico.

ACCORDO INDIVIDUALE

L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e in attesa della disciplina che sarà prevista nel CCNL Funzioni Locali in corso di rinnovo, regola l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali della Camera di commercio di Ravenna/Ferrara, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

L'accordo contiene:

- a) durata dell'accordo;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine di preavviso non inferiore a 5 giorni;

d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;

e) i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non possono essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;

f) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e s.m.i..

E', inoltre, previsto che in presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

ARTICOLAZIONE DELLA PRESTAZIONE IN MODALITÀ AGILE E DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

La prestazione lavorativa in modalità agile è svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite dai CCNL.

Vengono definite le seguenti:

- fascia di contattabilità - nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità simili, tale fascia oraria coincide con l'orario medio giornaliero di lavoro e comprende la fascia rigida dello stesso;
- fascia di inoperabilità (disconnessione) - nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo serali e notturne, a cui il lavoratore è tenuto.

Il lavoratore può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi previsti dal CCNL Funzioni Locali, secondo gli stessi criteri e modalità applicate al lavoro svolto in presenza.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario e trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio; inoltre, la prestazione lavorativa agile non darà diritto alle indennità condizioni di lavoro, previste dall'articolo del CCID e all'erogazione di buoni pasto.

In caso di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, qualora lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza sia impedito o sensibilmente rallentato, il dipendente è tenuto a darne tempestiva informazione al proprio dirigente o, in sua assenza, all'Ufficio Risorse umane. Questi, qualora le suddette problematiche dovessero rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa, può richiamare il dipendente a lavorare in presenza. In caso di ripresa del lavoro in presenza, il lavoratore è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro.

Per sopravvenute esigenze di servizio il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno 24 ore prima, senza che questo dia luogo a forme di compensazioni o recuperi comunque denominati nelle settimane successive. Il rientro in servizio non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruite.

DOTAZIONE TECNOLOGICA

Di norma, l'Ente mette a disposizione del lavoratore in modalità agile la dotazione tecnologica (portatile) e tutti i collegamenti (VPN, programmi Infocamere e altri gestionali specifici) necessari per svolgere la propria attività lavorativa. In alternativa, previo accordo con il datore di lavoro, possono essere utilizzate anche dotazioni tecnologiche del lavoratore che rispettino i prescritti requisiti di sicurezza.

L'Ente si impegna a fornire adeguata informazione circa l'utilizzo delle apparecchiature fornite, la corretta postazione di lavoro, i rischi generali e specifici, nonché le ottimali modalità di svolgimento dell'attività con riferimento alla protezione della persona e, in particolare, rende disponibile in via telematica, nell'apposita sezione della intranet camerale, l'informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile, prevista dall'art. 22, comma 1, L. n. 81/2017.

DURATA DEL REGOLAMENTO

Il presente Regolamento ha validità sino al 31 marzo 2022.

7. IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE 2022-2024

PREMESSA

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 ed 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.

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%	vedì internazionalizzazione integra 20%		100 N.		
0,00%		Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale Internazionalizzazione progetto 20%					
0,00%		Iniziativa 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	>= 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	>= 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	>= 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	>= 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	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 Accredimento 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 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	>= 4,00 %			
		0,00%	Diffusione marchio ICC/WCF 1.2.S.5 Accredimento 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 31/12/2021 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12/2021	100,00 %			
		0,00%	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12/2021	>= 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 %
			Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti				
			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 %
			Percentuale di soddisfazione customer servizi di informazione economica				
		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%	Elaborazioni e analisi dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni Valorizzazione informazione economica				
		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%	<i>Indicatori</i>						
			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%	<i>Obiettivi operativi</i>						
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%	<i>Indicatori</i>						
			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%	<i>Obiettivi operativi</i>						
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%	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		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.		

	IdGiudizio	Giudizio	Valore	
101				
2020	1	80	80,00%	80
12	2	81	81,00%	81
1951	3	82	82,00%	82
	4	83	83,00%	83
	5	84	84,00%	84
	6	85	85,00%	85
	7	86	86,00%	86
	8	87	87,00%	87
	9	88	88,00%	88
	10	89	89,00%	89
	11	90	90,00%	90
	12	91	91,00%	91
	13	92	92,00%	92
	14	93	93,00%	93
	15	94	94,00%	94
	16	95	95,00%	95
	17	96	96,00%	96
	18	97	97,00%	97
	19	98	98,00%	98
	20	99	99,00%	99
	21	100	100,00%	100

Scheda di valutazione individuale

Segretario Generale

giannattasio.mauro (16329)

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	0,00 / 50,00		
		Performance Ravenna						
		100,00%						
Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	0,00 / 0,00			
	Peso attribuito	0,00						
Obiettivi individuali	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente	0,00 / 30,00		
	1.1 Internazionalizzazione (D1) – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese						20,00%	100,00%
	1.2.D Digitalizzazione (D2) – Favorire la transizione digitale						20,00%	100,00%
	1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1) – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione						20,00%	100,00%
	3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sosteni						20,00%	100,00%
	3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)						20,00%	100,00%
Capacità di valutazione dei collaboratori	Peso attribuito	Sub-fattore di valutazione		Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	100		
	20,00%	Capacità di valutazione dei collaboratori						

Performance organizzativa

Performance indivi

Scheda di valutazione individuale

Segretario Generale

giannattasio.mauro (16329)

Comportamenti	Capacità direzionale	35,00% Capacità direzionale	100	Punteggio componente 0,00 / 20,00	Punteggio complessivo 0,00 / 100,00
	Leadership	20,00% Leadership	100		
	Innovatività	10,00% Innovatività	100		
	Capacità relazionali e di networking	10,00% Capacità relazionali e di networking	100		
	contributo alla performance dell'u.o. di	5,00% Qualità del contributo alla performance dell'u.o. di appartenenza	100		

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Scheda di valutazione individuale
giannattasio.mauro (16329)

Segretario Generale

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa ▶	0,00	/	50,00	€	0,00%
Performance individuale ▶	0,00	/	50,00	€	0,00%

The image shows a vertical stack of document pages. The pages are mostly greyed out, indicating they are not the active page. There are several blue headers visible, which appear to be the start of new sections or pages. The text on the pages is illegible due to the low resolution and the greyed-out state.