



**Camera di Commercio
Ravenna**



**RELAZIONE PREVISIONALE E
PROGRAMMATICA
E PIANO DELLA PERFORMANCE
2012**

OTTOBRE 2011

Indice

1 La Camera di commercio di Ravenna

- 1.1 La natura e le funzioni
- 1.2 L'assetto istituzionale
- 1.3 Il sistema delle relazioni
- 1.4 Le cifre del territorio

2. Analisi del contesto esterno

- 2.1 Lo scenario economico-produttivo
- 2.2 La congiuntura economica provinciale

3. Analisi del contesto interno

- 3.1 La struttura organizzativa e le risorse umane
- 3.2 Le risorse strumentali e tecnologiche
- 3.3. Le risorse economiche e finanziarie

4. Programmazione, pianificazione e performance

- 4.1. Il modello di programmazione e pianificazione
- 4.2 L'albero della performance e la mappa strategica
- 4.3 Obiettivi strategici e operativi
- 4.4 Ciclo di gestione della performance

Allegato

- Indicatori, target e risorse degli obiettivi strategici e operativi

1 La Camera di commercio di Ravenna

1.1 La natura e le funzioni

“La Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell’ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all’articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali” (testo del comma 1 art. 1 della legge n. 580/1993, come modificato dal D.Lgs. n. 23/2010).

A distanza di 16 anni dalla legge 580 del 1993, il Decreto Legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 di “Riforma dell’ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell’articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99” è intervenuto apportando significative modifiche sulla norma fondamentale che disciplina la natura, le funzioni e gli organi della Camera di commercio.

Il provvedimento del 2010 ha contribuito a ridefinire l’identità delle singole amministrazioni e del sistema camerale nel suo complesso, anche attraverso un rafforzamento ed un ampliamento dei compiti e delle funzioni loro attribuiti.

Di particolare rilievo l’introduzione nella legge di ordinamento del concetto di autonomia funzionale, categoria che individua una tipologia di enti pubblici che si collocano in una posizione intermedia tra lo Stato e gli enti territoriali e si caratterizzano per avere come elemento costitutivo la rappresentanza di specifici interessi.

Ne discende implicitamente il riconoscimento della comunità autonoma rappresentativa delle imprese e dei consumatori tra i corpi intermedi della società, e indirettamente il riconoscimento di un valore sociale al “fare impresa”. L’Ente camerale diviene quindi l’ente preposto ad assumere la rappresentanza di un soggetto collettivo e autonomo, portatore di interessi degni di essere tutelati, realizzandone al tempo stesso la dimensione di autogoverno.

Il rafforzato posizionamento istituzionale e l’ancoraggio alla Costituzione attraverso il principio di sussidiarietà consentono alla Camera di commercio, oggi più che in passato, di dialogare con le altre istituzioni del territorio su un piano di pari dignità. Nel rapporto con lo Stato e le Regioni trovano inoltre una nuova e meglio definita collocazione le Unioni Regionali e l’Unioncamere che concorrono insieme alle singole Camere di commercio a formare il “sistema camerale”.

Prendendo atto del ruolo fondamentale che le Camere di commercio hanno progressivamente assunto sia nella promozione e nel supporto delle economie locali che nella regolazione del mercato, anche in forza del prolungato processo di devoluzione di competenze da parte dell’amministrazione centrale in ossequio ai principi del federalismo e della sussidiarietà, la nuova legge di ordinamento conferisce agli enti camerali un articolato insieme di compiti e funzioni. L’elenco comprende:

- **funzioni amministrative** attribuite per legge o delegate dallo Stato o dalle Regioni; rientrano in tale ambito tutti gli adempimenti e l’attività certificativa concernenti la tenuta di registri, elenchi, albi e ruoli;
- **funzioni di regolazione del mercato**, quali l’istituzione di camere arbitrali e di sportelli di conciliazione, la promozione di contratti tipo per categorie omogenee di attività, la partecipazione a conferenze di servizi, la vigilanza per la repressione delle azioni di concorrenza sleale, la costituzione di parte civile nei processi per reati contro l’economia;
- **funzioni promozionali** e di informazione economica: nelle funzioni promozionali rientrano un ampio insieme di iniziative finalizzate a sostenere l’economia della provincia ed il sistema delle imprese tra le quali si possono citare i concorsi contributivi, le partecipazioni a società, consorzi, associazioni, ecc., i servizi erogati direttamente o per mezzo di aziende speciali in materia di sostegno all’internazionalizzazione, supporto all’innovazione e al trasferimento tecnologico, formazione professionale ecc.; nelle funzioni di informazioni economica rientrano la costituzione di osservatori, la realizzazione di indagini, studi e l’attivazione di ogni altro strumento destinato alla diffusione di conoscenza socio-economica sul territorio.

La Camera di commercio di Ravenna

Nel nuovo assetto normativo-istituzionale la Camera di Commercio di Ravenna può oggi considerarsi a pieno titolo la “casa delle imprese”, rappresentando le istanze delle circa 40.000 imprese che hanno sede nella

provincia e che strutturano un tessuto imprenditoriale dinamico, integrato sul territorio, fortemente differenziato e con una spiccata vocazione all'export – ma anche un importante soggetto regolatore del mercato, al quale possono far riferimento i consumatori.

È una istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio, di cui interpreta voci e valori, di cui promuove lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali. Collegata a rete con l'intero sistema camerale in Italia e all'Estero, integrata con altri organismi e istituzioni nazionali, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, la via di ingresso a mercati sempre più ampi.

L'evoluzione delle funzioni camerali ha visto affiancarsi al nucleo storico delle attività anagrafico-certificative (registrazione e certificazione delle imprese; la gestione di albi, ruoli, elenchi; il rilascio di atti, certificati, autorizzazioni, licenze), ora svolte con l'ausilio di strumenti tecnologici d'avanguardia, le funzioni promozionali e di supporto alle imprese e quelle di regolazione del mercato. Alle funzioni promozionali di supporto alle imprese appartengono gli interventi di assistenza alla creazione ed allo sviluppo dell'impresa e delle professioni autonome, di informazione economica, di formazione professionale, di studi e ricerche di mercato, di erogazione contributi e di promozione dell'internazionalizzazione e del trasferimento tecnologico. Attraverso la propria azienda speciale SIDI Eurosportello, l'ente camerale da oltre 15 anni accompagna le aziende nei processi di internazionalizzazione e di innovazione tecnologica fornendo loro servizi di supporto e consulenza e partecipando alla realizzazione di specifici progetti finalizzati ad accrescere il potenziale innovativo e competitivo delle piccole e medie imprese (PMI) nei mercati europei ed internazionali. La Camera di Commercio di Ravenna ha inoltre raccolto lo stimolo proveniente dall'Unione Europea ad occuparsi di responsabilità sociale e di tutela ambientale, attraverso la partecipazione a progetti europei sulla coesione sociale e lo sviluppo sostenibile, l'organizzazione di seminari e convegni sul tema della responsabilità sociale d'impresa, l'istituzione del Premio Ambiente, riconoscimento per le imprese più virtuose in campo ambientale. L'Ente camerale, oltre ad ospitare la sede locale della Scuola Emas di Forlì-Cesena e Ravenna, che organizza corsi di formazione per esperti e consulenti di gestione ambientale per le imprese pubbliche e private, ha ritenuto opportuno intraprendere la realizzazione di un sistema di gestione ambientale volto all'ottenimento della registrazione Emas, consolidando così ulteriormente la focalizzazione della propria strategia e politica imprenditoriale in un'ottica integrata di sostenibilità e di sviluppo del territorio.

La Camera di Commercio di Ravenna, inoltre presta da sempre una particolare attenzione alle esigenze degli utenti e per garantire un progressivo innalzamento degli standard qualitativi dei servizi erogati consolida, ormai da oltre 10 anni, un percorso di qualità, secondo la normativa europea ISO 9001:2008.

I servizi al pubblico della Camera e alcuni servizi interni hanno ottenuto fin dal 1999 la relativa certificazione, rinnovata ogni anno, grazie all'impegno della struttura camerale, nell'ottica del miglioramento continuo della qualità del servizio pubblico. Tale percorso, oltre ad essere in linea con le normative europee e portare i servizi camerali ravennati verso l'eccellenza nell'ambito della PP.AA., permette di effettuare interventi organizzativi anche all'interno della struttura, adeguandola alle diverse esigenze, che modificano di volta in volta lo scenario giuridico.

Resta comunque primaria l'esigenza di fornire agli utenti servizi, sia fisici che telematici, rapidi efficienti e qualitativamente elevati. A questo proposito, è doveroso sottolineare l'impegno delle Camere di commercio che da sempre investono per mettere a disposizione delle imprese e del cittadino, quegli strumenti tecnologicamente avanzati necessari alla progressiva digitalizzazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione

Eliminare la carta, snellire la burocrazia, diventare un Ente moderno e rinnovato nelle modalità operative e nell'interazione con l'utente: con questi obiettivi la Camera di Commercio di Ravenna ha intrapreso un articolato percorso di innovazione e digitalizzazione che ha portato a ottimizzare la performance complessiva dell'amministrazione, a migliorare i rapporti con il cittadino e a ridurre in maniera significativa i costi di gestione.

1.2 L'assetto istituzionale

1.2.1 Il Consiglio

Il Consiglio è l'organo di governo primario della Camera di Commercio, rappresentativo delle forze produttive presenti sul territorio. Esso ha competenze generali di programmazione e di verifica delle attività svolte dall'amministrazione camerale. In particolare predispone e delibera lo statuto e le relative modifiche; elegge tra i suoi componenti, il presidente e la giunta; nomina i membri del collegio dei revisori dei conti; nomina l'organismo indipendente di valutazione, determina gli indirizzi generali, approva il programma pluriennale di attività della Camera di commercio e il sistema di misurazione della performance; approva annualmente la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio il piano della performance, l'aggiornamento del piano triennale per la trasparenza, la relazione sulla performance.

Il Consiglio della Camera di commercio di Ravenna è oggi composto da 27 Consiglieri nominati in rappresentanza dei settori economici al cui ambito appartengono le imprese operanti nella circoscrizione provinciale. Ad ogni settore è assegnato un numero di consiglieri proporzionale alla importanza economica del settore stesso. A questi si aggiungono un consigliere in rappresentanza delle organizzazioni sindacali dei lavoratori; e un consigliere in rappresentanza delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori. Insediatosi il 14 luglio 2008, l'attuale consiglio, in forza di un mandato che la legge prevede sia di 5 anni, rimarrà in carica sino al 2013.

Il Consiglio della Camera di commercio di Ravenna attualmente in carica

Componente	Funzione	In rappresentanza del settore
BESSI GIANFRANCO	Presidente	Cooperative
GIGANTE NATALINO	Vice Presidente	Servizi alle Imprese
BARBONI VITO	Consigliere	Credito e assicurazioni
BARUZZI MAURO	Consigliere	Artigianato
BRUNORI DOMENICO	Consigliere	Commercio
BUBANI GIANCARLO	Consigliere	Agricoltura
CAMANZI ENZO ROMEO	Consigliere	Consumatori
CARUGATI FRANCESCO	Consigliere	Servizi alle Imprese
CASSANI MAURO	Consigliere	Artigianato
CINOSI ANTONIO	Consigliere	Organizzazioni sindacali
DOSI ANTONIO	Consigliere	Agricoltura
FARINA GIOVANNI ANDREA	Consigliere	Industria
FOLICALDI SERGIO	Consigliere	Artigianato
GASPERONI GIANLUCA	Consigliere	Commercio
GASPERONI MAURO	Consigliere	Artigianato
LOMBARDINI CELSO	Consigliere	Turismo
MANZONI ROBERTO	Consigliere	Commercio
MEDRI TERENCE	Consigliere	Turismo
MELANDRI TIZIANO	Consigliere	Agricoltura
MINGUZZI GILBERTO	Consigliere	Cooperative
PARENTI GRAZIANO	Consigliere	Commercio
RAVAIOLI ROBERTO	Consigliere	Industria
RIGHINI RENZO	Consigliere	Industria
RONDINELLI ALBERTO	Consigliere	Trasporti e spedizioni
RONDINELLI DANIELE	Consigliere	Servizi alle Imprese
SAMORE' TIZIANO	Consigliere	Trasporti e spedizioni
TARRONI LORENZO	Consigliere	Artigianato

1.2.2 La Giunta

La Giunta camerale è l'organo esecutivo collegiale della Camera di commercio ed è composta, sulla base di quanto previsto dallo Statuto in vigore, dal Presidente della Camera di commercio, che la presiede, e da 9 Consiglieri eletti dal Consiglio camerale. Dura in carica cinque anni in coincidenza con la durata del consiglio. Oltre a predisporre gli atti di indirizzo, i documenti di valutazione, i prospetti e le relazioni di bilancio sui cui delibera il Consiglio, la Giunta: adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività; delibera sulla partecipazione della Camera di commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione di aziende speciali; delibera l'istituzione di uffici distaccati nella circoscrizione territoriale di competenza.

La Giunta inoltre adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientrino nelle competenze riservate dalla legge o dallo statuto al Consiglio o al Presidente. In casi di urgenza delibera anche sulle materie di competenza del Consiglio, ma tale deliberazione è sottoposta alla ratifica del Consiglio nella prima riunione successiva.

La Giunta in carica si è insediata il 30 luglio 2008.

La Giunta della Camera di commercio di Ravenna

Componente	Funzione
BESSI GIANFRANCO	Presidente
GIGANTE NATALINO	Vice Presidente
CARUGATI FRANCESCO	Componente
CASSANI MAURO	Componente
FARINA GIOVANNI ANDREA	Consigliere
MANZONI ROBERTO	Componente
MEDRI TRENZIO	Componente
MELANDRI TIZIANO	Componente
MINGUZZI GILBERTO	Componente
SAMORE' TIZIANO	Componente

1.2.3 Il Presidente

Il Presidente rappresenta la Camera di commercio, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne determina l'ordine del giorno e, in caso di urgenza, provvede agli atti di competenza della giunta. In tal caso gli atti sono sottoposti alla Giunta per la ratifica nella prima riunione successiva.

Il presidente dura in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del consiglio e può essere rieletto per due sole volte.

L'attuale Presidente della Camera di commercio è il Gr. Uff. Gianfranco Bessi, riconfermato al secondo mandato dal Consiglio in data 14 luglio 2008.

1.2.4 Il Collegio dei revisori dei conti

Il Collegio dei revisori dei conti è nominato dal consiglio ed è composto da tre membri effettivi e da tre membri supplenti, designati rispettivamente dal Ministero dell'economia e delle finanze, con funzioni di presidente, dal Ministro dello sviluppo economico e dal Presidente della giunta regionale.

Il Collegio dei revisori dei conti della Camera di commercio di Ravenna

Componente	Funzione	Ente designante
BRANDOLINI EVELINA	Presidente	Ministero dell'Economia e delle Finanze
SIGNORE ANNA	Componente effettivo	Ministero dello Sviluppo Economico
FOCACCIA CESARE	Componente effettivo	Regione Emilia-Romagna

Il collegio dei revisori dei conti, in conformità allo statuto e alle disposizioni di legge, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della camera di commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla giunta.

1.2.5 L'Organismo indipendente di valutazione

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

L'O.I.V. è un organo che il nostro Statuto prevede costituito in forma monocratica. È nominato dal Consiglio, sentita la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di cui all'articolo 13 d.lgs.150/2009), per un periodo di tre anni.

L'attuale unico componente è il Rag. Paolo Bedei.

1.2.6 Il vertice dell'amministrazione

La Direzione amministrativa della Camera di commercio spetta al Segretario Generale, che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso.

In particolare il Segretario Generale coadiuva il Presidente nell'attività di governo e nell'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio e della Giunta, coordinando a tal fine le attività dei dirigenti e sovrintendendo al personale. Con il D.Lgs. n. 23/2010 tale figura è stata ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua. Dal 2003 il Segretario Generale della Camera di commercio di Ravenna è la Dott.ssa Paola Morigi.

Alla Dirigenza spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

L'ufficio del Registro delle Imprese è retto da un Conservatore, nominato dalla Giunta camerale nella persona del Segretario Generale o di altro dirigente della Camera di commercio.

Al Conservatore fanno capo tutte le funzioni inerenti la gestione generale del Registro e, in particolare, quelle relative alla iscrivibilità degli atti e al rilascio delle relative certificazioni. Il Conservatore del Registro delle imprese di Ravenna è la Dott.ssa Maria Cristina Venturelli.

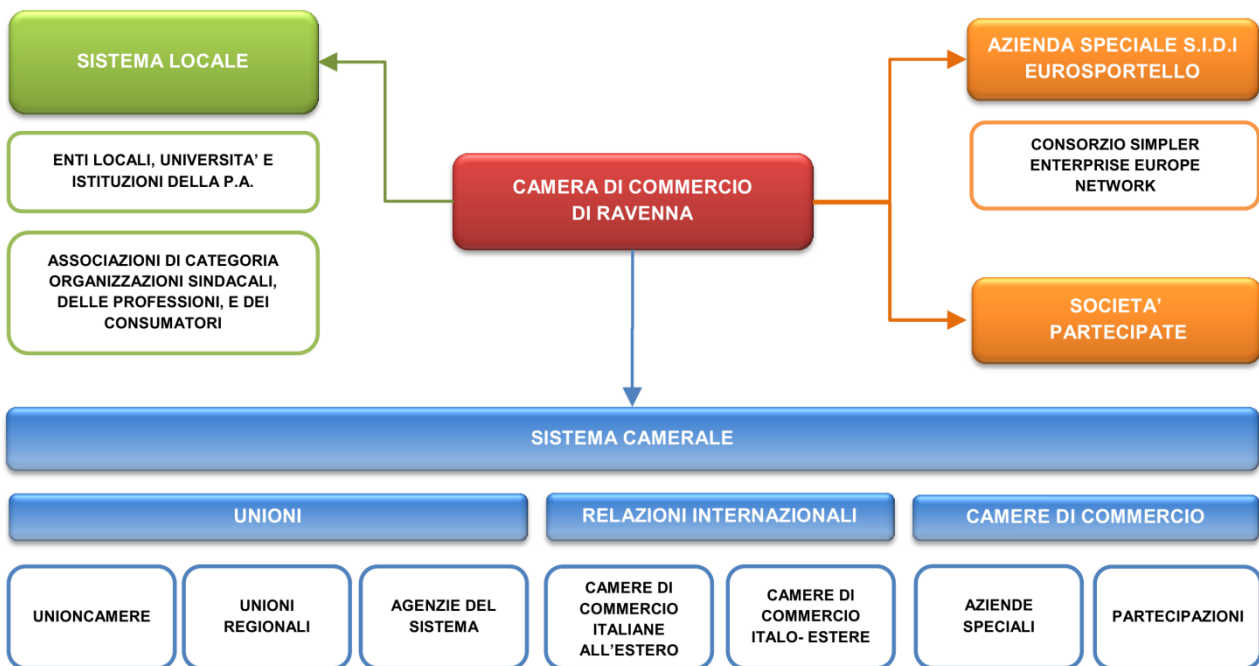
Il vertice dell'amministrazione della Camera di commercio di Ravenna

Dirigente	Funzione
PAOLA MORIGI	Segretario Generale Dirigente area Amministrativa Dirigente area Sviluppo economico
MARIA CRISTINA VENTURELLI	Vice segretario generale vicario e Conservatore del Registro delle imprese Dirigente area Regolazione del mercato - Registro delle imprese

1.3 Il sistema delle relazioni

La Camera di Commercio di Ravenna opera nell'ambito di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al sistema camerale, ma anche altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. La fitta rete di relazioni istituzionali consente, grazie ad un dialogo privilegiato, di elaborare strategie comuni nonché di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse.

Tale rete di relazioni istituzionali in cui è inserita la Camera di Commercio di Ravenna può essere rappresentata mediante la mappa di seguito riportata.



Le linee di indirizzo emergenti nel processo di riforma della pubblica amministrazione spingono gli enti che ne fanno parte a promuovere una maggiore integrazione e coordinamento delle attività (ad esempio attraverso lo strumento degli accordi di programma) e lo sviluppo di forme associate per la gestione dei servizi.

Gestire i servizi in forma associata significa favorire il risparmio di risorse pubbliche, ma nello stesso tempo può tradursi in un incremento della qualità, dell'efficacia e della garanzia di continuità dei servizi stessi.

In questa fase economica difficile anche le Camere di commercio sono chiamate a raccogliere la sfida costituita dalla ricerca di economie di scala attraverso la gestione associata di attività e servizi. La razionalizzazione nell'impiego di risorse e gli effetti positivi della specializzazione che ne deriverebbero, appaiono fondamentali per il conseguimento di obiettivi di efficacia e di contenimento della spesa.

È pertanto un'opportunità e un dovere, impostare programmi integrati per interventi di area vasta con strutture specializzate della rete e sviluppare ulteriori partnership con gli enti pubblici e le associazioni di categoria, per contribuire ad avviare una nuova fase di sviluppo.

1.3.1 Il sistema camerale

Protagoniste nell'universo delle economie locali, le Camere di commercio costituiscono un importante punto di riferimento per i settori produttivi, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale. Le Camere, sono al centro di una fitta rete di organismi che lavorano con istituzioni, enti e associazioni, garantendo servizi, strategie di sviluppo e progetti, per una crescita equilibrata dell'economia.

In Italia il sistema camerale è rappresentato da Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato, che promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse per l'intera rete camerale. Al suo fianco le strutture nazionali del sistema in grado di offrire servizi tecnici e professionali alle aziende a alle stesse Camere, nei campi più svariati: dall'informatizzazione (InfoCamere) alla formazione (Fondazione G. Tagliacarne); dall'internazionalizzazione (Assocamerestero) alla promozione (Assonautica,

Assicor, ITF - Italian Textile Fashion, Agroqualità, BMT - Borsa Merci Telematica Italiana); dai servizi integrati (Retecamere) alle infrastrutture (Uniontrasporti, Tecno Holding); dall'ambiente (Ecocerved) all'innovazione (Dintec) e al turismo (Isnart).

A livello europeo, abbiamo Eurochambres, che è l'associazione alla quale aderiscono gli organismi camerali di rappresentanza nazionale di molti Paesi europei, e che rappresenta più di 2.000 enti camerali che raccolgono 19 milioni di imprese, e la sede Unioncamere di Bruxelles, che promuove le attività del sistema camerale italiano verso le istituzioni europee.

Nel mondo operano le Camere di commercio italiane all'estero, che sono libere associazioni di imprenditori e di professionisti, italiani e locali. In Italia è attiva la Sezione delle Camere di commercio italo estere o estere in Italia per favorire i rapporti bilaterali tra i rispettivi Paesi d'origine e la nostra penisola, con interventi che mirano all'inserimento delle imprese nel mercato.

La rete del sistema camerale in cifre: 105 Camere di commercio, 1 Unione italiana, 19 Unioni regionali, 16 Società di sistema, 66 Camere arbitrali, 103 Camere di conciliazione, 21 Laboratori chimico-merceologici, 38 Borse merci e Sale di contrattazione, 146 sedi distaccate per l'erogazione di servizi sul territorio, 144 Aziende speciali per la gestione di servizi promozionali e infrastrutture, 607 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture, 9 Centri per il commercio estero, 65 Eurosportelli, 74 Camere di commercio italiane all'estero, 32 Camere di commercio italo-estere.

Il sistema camerale nella riforma dell'ordinamento

La riforma del 2010 ha ulteriormente rafforzato una dimensione di rete già presente e consolidata introducendo per la prima volta nell'ordinamento delle Camere di commercio il riferimento ad un soggetto giuridico definito "sistema camerale" di cui si specifica fanno parte non solo le Camere di commercio, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture del sistema, ma anche le Camere di commercio italiane all'estero e quelle estere in Italia.

Parallelamente il decreto legislativo 23 del 2010 ha ridefinito il ruolo delle Unioni regionali e della stessa Unioncamere affidando loro compiti di indirizzo e di coordinamento del sistema molto più incisivi, rendendoli interlocutori più autorevoli dell'amministrazione centrale, la prima, e dei governi del territorio, le seconde.

Di riflesso, le politiche locali attuate dall'Ente camerale traggono forza dal loro inquadramento negli interessi generali di livello regionale, nazionale e internazionale. Tale capacità di elaborazione strategica è determinata sia da capacità autonome, sia dall'incardinamento dell'Ente all'interno dell'intero sistema camerale. Le linee di attività di Unioncamere nazionale e dell'Unioncamere regionale costituiscono pertanto imprescindibili punti di riferimento per la Camera di Commercio di Ravenna.

La Camera di commercio è pertanto chiamata a fornire il proprio attivo contributo alla realizzazione delle iniziative di sistema e a coordinare le proprie politiche di intervento con gli obiettivi che essa stessa ha contribuito ad individuare nell'ambito del processo di programmazione nazionale e regionale.

Ma non solo. La riforma del 2010 ha introdotto esplicitamente la possibilità per le Camere di commercio di avvalersi delle Unioni regionali per lo svolgimento di compiti e funzioni contestualmente all'obbligo di associarsi (in precedenza era una facoltà) all'Unione regionale stessa. Il tema della costruzione di una nuova governance attraverso la riorganizzazione degli enti intermedi a livello territoriale in un'ottica di area vasta può assumere la forma di una gestione associata dei servizi camerali attraverso il raccordo e il coordinamento dell'Unione regionale. Nell'art 4 della L. 580/1993 riformato dal D.lgs 23/2010 si afferma infatti che "Le Unioni regionali [...] possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale". Su questo argomento le Camere di commercio emiliano-romagnole stanno lavorando per individuare i servizi che potrebbero essere gestiti in forma associata.

1.3.2 L'Azienda speciale S.I.D.I. Eurosportello

Costituita nel 1994 come Azienda Speciale della Camera di Commercio di Ravenna, S.I.D.I. (Sportello di Informazione e Documentazione per le Imprese) Eurosportello è diventata progressivamente una struttura di riferimento significativo per gli operatori orientati ai mercati esteri, con la missione specifica di sostenere i processi di innovazione ed internazionalizzazione delle imprese della provincia di Ravenna.

Dal 1989, sulla base di un contratto stipulato con la Commissione europea, S.I.D.I. Eurosportello ha gestito l'Euro Info Centre EIC IT 369, svolgendo un'attività di informazione, sensibilizzazione, animazione, formazione e assistenza tecnica sulle tematiche di carattere comunitario, soddisfacendo in media oltre 1500 quesiti all'anno e organizzando convegni, seminari, corsi di formazione, studi e ricerche.

Dal 1 gennaio 2008, a seguito della riorganizzazione delle reti di informazione comunitaria, appartiene, tramite il consorzio SIMPLER, alla nuova rete Enterprise Europe Network, creata dalla Direzione Generale Imprese della Commissione Europea, con lo scopo di fornire alle PMI europee un servizio integrato in materia di internazionalizzazione e innovazione tecnologica.

Grazie ad una fitta rete di rapporti nazionali ed internazionali e ad una articolata offerta di servizi, S.I.D.I. Eurosportello rappresenta una porta locale per l'accesso in Europa e nei maggiori mercati mondiali. Operando in stretta collaborazione con le organizzazioni imprenditoriali, i consorzi export provinciali, il sistema regionale delle Camere di commercio e Sprint – lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione della regione Emilia Romagna – con le strutture specializzate per l'internazionalizzazione, gli uffici ICE, la rete nazionale ed europea Enterprise Europe Network e le Camere di Commercio Italiane all'estero.

L'attuale direttore dell'azienda speciale è il Dott. Giovanni Casadei Monti.

1.3.3 Il rapporto con le istituzioni del territorio

La Camera di Commercio di Ravenna partecipa con le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti, i sindacati e con gli altri attori pubblici locali, quali la Regione Emilia-Romagna, la Provincia di Ravenna – con cui si condividono diverse azioni di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze – gli altri Enti locali e le Istituzioni Universitarie, alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico provinciale e per la crescita del suo tessuto economico e civile. Tale rapporto è destinato ad intensificarsi, sia per la contrazione delle risorse pubbliche, sia per la necessità di sviluppare più articolate “politiche di area vasta” che consentano ai nostri territori di essere più competitivi in un'economia sempre più globalizzata.

Alcune tra le principali iniziative realizzate in collaborazione con altre istituzioni del territorio

INIZIATIVE	ENTI PARTNER
Accordo per interventi di sostegno ai redditi delle famiglie e alla competitività del sistema imprenditoriale	Provincia di Ravenna, Associazioni di categoria, Istituti di credito aderenti
Progetto per favorire l'accesso al credito delle imprese ravennati attraverso la contribuzione ai Confidi	Provincia di Ravenna e Comuni
Accordo per la cessione dei crediti pro-soluto	Provincia di Ravenna, Comuni e Istituti di credito aderenti
Piano per il rilancio dell'occupazione giovanile	Provincia di Ravenna, Ordine dei dottori commercialisti esperti contabili, Associazioni di categoria
Progetto Ravenna Visit Card	Provincia di Ravenna e Comune di Ravenna
Festival europeo della musica	Provincia di Ravenna e Comuni
Progetto alternanza scuola-lavoro	Ufficio scolastico, Provincia di Ravenna e Istituti secondari, Associazioni di categoria
Sportello genesi per la creazione d'impresa	Associazioni di categoria
Progetto Romagna da gustare	CCIAA Forlì-Cesena, Associazioni di categoria
Progetto Terre di Romagna	CCIAA Forlì-Cesena, Associazioni di categoria
Patto per lo sviluppo	Provincia di Ravenna, Comuni, Autorità portuale, Associazioni di categoria, Organizzazioni sindacali
Tavolo provinciale di coordinamento sull'Economia e l'occupazione	Provincia di Ravenna, Comuni, Autorità portuale, Associazioni di categoria, Organizzazioni sindacali
Osservatorio economico provinciale	Provincia di Ravenna

1.3.4 Le partecipazioni in società, consorzi e fondazioni

L'art. 2 della L. 580/1993 come modificato dal D.lgs 23/2010 prevede esplicitamente che, ai fini del raggiungimento dei propri scopi, le Camere di commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società.

Società e consorzi appartenenti al sistema camerale

Società/Consorzio	Capitale sociale	Quota camerale del capitale	Quota in %	Attività
Infocamere s.cons. p.a.	€ 17.670.000,00	€ 40.157,40	0,23%	Organizza e gestisce per conto delle Camere un sistema informatico nazionale in grado di trattare e distribuire in tempo reale, anche a soggetti terzi, documenti e informazioni oggetto di pubblicità legale
Tecnoholding s.p.a.	€ 25.000.000,00	€ 45.880,52	0,18%	Si occupa della gestione e lo sviluppo delle subholding controllate. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di merging e acquisitions.
Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	€ 2.999.795,44	€ 299,62	0,01%	BMTI è il mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
Ecocerved s.r.l.	€ 2.500.000,00	€ 6.270,00	0,28%	Sviluppa attività utili alle Camere di Commercio per adempiere ai numerosi compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni
Retecamere s.cons. a r.l.	€ 900.000,00	€ 559,00	0,062%	Fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, business plan, studi di fattibilità tecnica, economica, e finanziaria; sviluppa programmi di valorizzazione del territorio anche attraverso azioni di marketing; svolge attività editoriale, opera nel campo della comunicazione e gestisce siti informatici.
ISNART, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, s.cons. p.a.	€ 1.100.000,00	€ 2.000,00	0,21%	Realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e forniture di banche dati ed Osservatori, svolgimento di attività editoriali e di promozione e diffusione con ogni mezzo dei propri servizi, organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	€ 120.000,00	€ 10.080,00	8,40%	Società costituita da tutte le Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna al fine della gestione dei servizi dell'Unioncamere Emilia-Romagna e di attività di carattere immobiliare.
TecnoServiceCamere	€ 1.318.941,00	€ 4.355,00	0,33%	Si propone di costituire una organizzazione comune per lo svolgimento di attività relative al funzionamento degli Enti camerali.
Job Camere s.r.l.	€ 600.000,00	€ 818,00	0,14%	Svolge nei confronti di Infocamere e, per il tramite di quest'ultima, nei confronti delle Camere, attività nell'area dei servizi generali, del data entry e della gestione e conservazione dei documenti cartacei.
Tecnoborsa s.cons.p.a.	€ 814.620,00	€ 516,00	0,06%	Promuove, sviluppa e collabora nella gestione di una rete nazionale di borse immobiliari; costituita quale centro di ricerca e di studio nel settore edilizio immobiliare; svolge corsi di formazione e promuove studi e ricerche con pubblicazione e diffusione dei relativi prodotti.
IC Outsourcing srl	€ 372.000,00	€ 507,16	0,14%	Società che svolge, nei confronti di Infocamere e delle Camere partecipate, attività di servizi generali.

Società e consorzi del sistema locale promosse dalla Camera di commercio

Società/Consorzio	Capitale sociale	Quota camerale del capitale	Quota in %	Attività
S.A.P.I.R. s.p.a.	€ 12.912.120,00	€ 1.429.546,00	11,07%	Fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto di Ravenna ne rappresenta oggi il più grande terminal operator.
S.TE.P.RA. s.cons. mista r.l.	€ 2.760.000,00	€ 1.338.881,52	48,51%	Società di marketing territoriale, attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate, attraverso la realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi
Parco Torricelli s.cons. a r.l.	€ 17.600,00	€ 3.524,00	20,02%	Parco Scientifico e Tecnologico con sede a Faenza impegnato nello sviluppo dell'industria, della ricerca e della formazione, specialmente nel settore dei materiali innovativi a base inorganica e compositi.
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,	€ 308.000,00	€ 7.500,00	2,44%	Tecnopolo realizzato nell'ambito dei progetti legati al Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) con l'obiettivo di promuovere il trasferimento tecnologico per le imprese industriali nel campo della ceramica e nuovi materiali, agroalimentare e meccanico.

Società/Consorzio	Capitale sociale	Quota camerale del capitale	Quota in %	Attività
Parco della Salina di Cervia s.r.l.	€ 47.000,00	€ 3.760,00	8,00%	Gestisce l'attività delle saline di Cervia per fini turistici, di valorizzazione ambientale e di commercializzazione di prodotti legati al "Sale di cervia".
O.M.C. s.cons. a r.l.	€ 10.400,00	€ 4.160,00	40,00%	Svolge iniziative di servizio alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni.
Soc. d'Area "Terre di Faenza" s.cons. a r.l.	€ 97.008,00	€ 10.320,00	10,00%	Promuove lo sviluppo turistico dei comuni di Brisighella, Casola Valsenio, Castelbolognese, Faenza, Riolo Terme e Solarolo attraverso un'offerta integrata connessa anche alle attività termali
Agen.Da. s.r.l.	€ 100.000,00	€ 10.000,00	10,00%	Società costituita per la riqualificazione urbanistica dell'area della Darsena di Ravenna allo scopo di agevolare l'integrazione con il centro storico e favorirne l'insediamento di nuove attività produttive e commerciali.
Ravenna Terminal Passeggeri s.r.l.	€ 300.000,00	€ 12.000,00	4,00%	Società di gestione del nuovo Terminal Crociere realizzato in località Porto Corsini. Il Terminal Crociere è la struttura che consente a Ravenna di essere inserita tra le più importanti destinazioni crocieristiche in Italia.

Altre società e consorzi operanti a livello locale

Società	Capitale sociale	Quota camerale del capitale	Quota in %	Attività
Brisighella Medioevale s.r.l.	€ 28.690,00	€ 950,00	3,31%	Organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.
Delta 2000 s.cons. a r.l.	€ 120.333,94	€ 1.890,28	7,83%	Opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica
L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	€ 65.000,00	€ 1.291,00	1,99%	Persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo

Fondazioni

Fondazione	Attività
Fondazione Flaminia	Effettua, senza scopo di lucro, attività di promozione e di supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca scientifica e del sistema della formazione e istruzione superiore in Romagna
Fondazione Ravenna Manifestazioni	Svolge, senza scopo di lucro, attività culturale ed educativa, promuovendo manifestazioni, spettacoli ed iniziative musicali in ambito nazionale ed in paesi esteri
Fondazione Museo Internazionale Ceramiche	Rappresenta la più grande raccolta al mondo della cultura della ceramica sviluppatasi nei cinque continenti attraverso i secoli
Fondazione Casa di Oriani	Promuove, valorizza e diffonde, senza fini di lucro, studi e ricerche sulla storia contemporanea, sulle discipline politiche, economiche, sociali; gestisce la biblioteca intitolata ad Alfredo Oriani.
Fondazione Centro Ricerche Marine	Svolge un'attività incentrata sullo studio, la ricerca, la sperimentazione, le analisi e i controlli concernenti i problemi connessi all'ambiente marino e costiero; svolge altresì attività formativo-didattiche nei settori relativi.
Fondazione Istituto Trasporti e Logistica	Fondazione a partecipazione pubblica costituitasi il 17 dicembre 2003 allo scopo di contribuire allo sviluppo e alla promozione della logistica e dei sistemi di trasporto nella regione Emilia-Romagna attraverso attività di ricerca, consulenza e formazione.
Fondazione Silvio Buzzi	Si propone di conservare e valorizzare i dati scientifici raccolti dal Dr. Buzzi e proseguire le sue ricerche in campo medico.

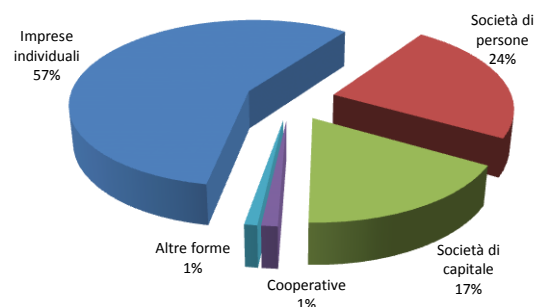
1.4 Le cifre del territorio

Imprese iscritte al Registro delle imprese di Ravenna – 31.06.2011

	Imprese Registrare	Imprese Attive
Imprese individuali	24.127	23.782
Società di persone	9.912	7.811
Società di capitale	7.331	5.393
Cooperative	518	428
Altre forme	414	329
TOTALE	42.302	37.743

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

Imprese per forma giuridica

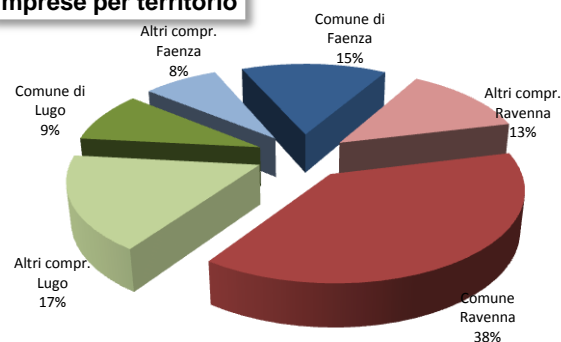


Imprese registrate e popolazione per comprensorio – 31.12.2010

	Imprese Registrare	Popolaz. residente
Comprensorio di Ravenna	21.688	200.205
<i>di cui Comune di Ravenna</i>	16.227	158.739
Comprensorio di Lugo	11.116	103.618
<i>di cui Comune di Lugo</i>	3.890	32.777
Comprensorio di Faenza	9.498	88.635
<i>di cui Comune Faenza</i>	6.271	58.150
TOTALE	42.302	392.458

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

Imprese per territorio

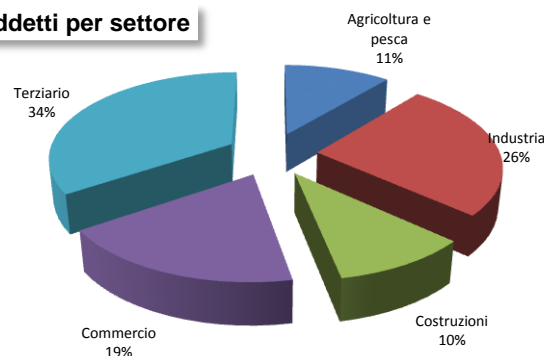


Unità locali (con addetti) e addetti per settore – 31.12.2010

	Unità locali	Addetti
Agricoltura e pesca	8.963	14.987
Industria	4.374	34.698
Costruzioni	6.523	13.824
Commercio	10.474	25.142
Terziario	13.973	46.647
TOTALE	44.307	135.298

Fonte Archivio SMAI

Addetti per settore

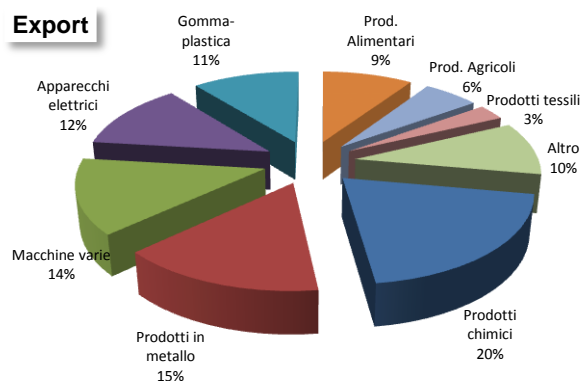


Esportazioni – Anno 2010

	Mln di €	% UE
Prodotti chimici	629,7	73,3
Prodotti in metallo	471,0	65,9
Macchine e apparecchi vari	428,0	36,5
Apparecchi elettrici	385,8	42,6
Articoli gomma-plastica	340,1	37,1
Prodotti ind. alimentare	287,2	78,7
Prodotti dell'agricoltura	178,1	85,6
Prodotti tessili abbigliamento	89,6	66,7
Altro	304,5	63,3
TOTALE	3.113,9	59,4

Fonte: ISTAT

Export



2. Analisi del contesto esterno

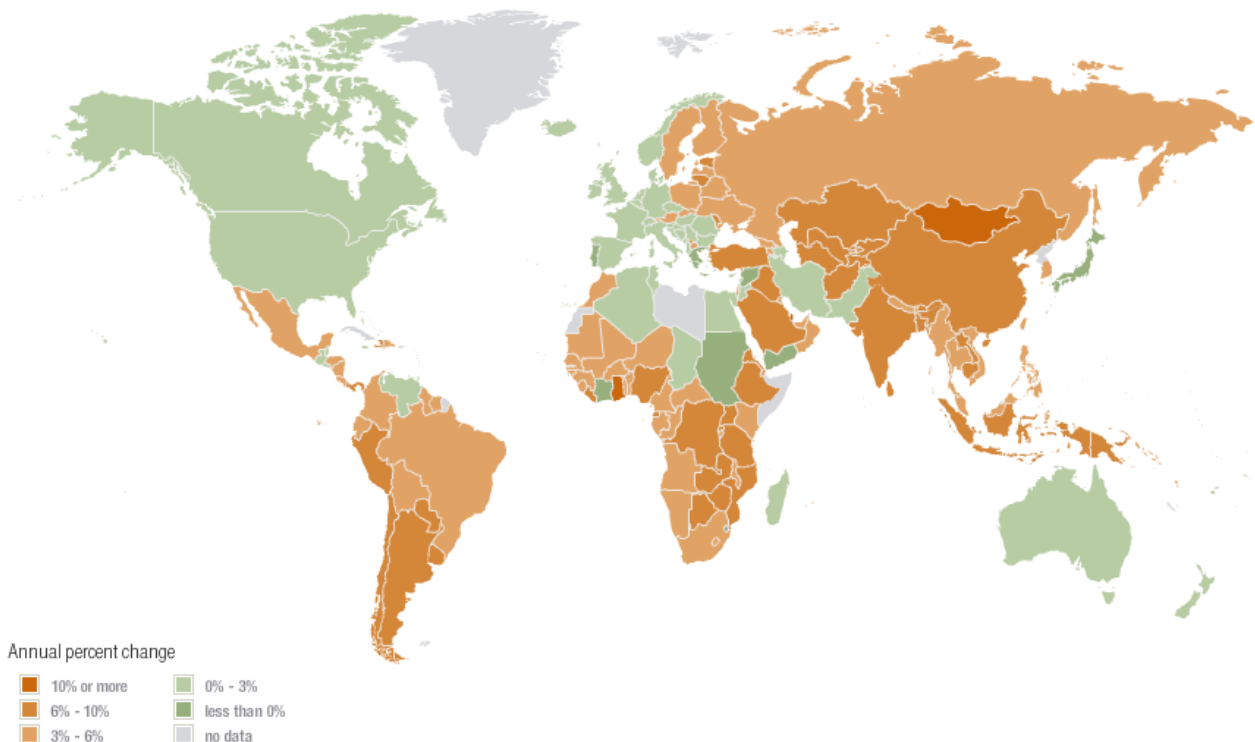
2.1 Lo scenario economico-produttivo ¹

2.1.1 Lo scenario internazionale

Dall'estate 2011 è rallentata significativamente l'attività nelle **economie avanzate**, frenata non solo da fattori temporanei, quali il rialzo dei prezzi dell'energia e le conseguenze del terremoto in Giappone, ma anche dalla perdurante debolezza dell'occupazione, dall'intonazione meno espansiva assunta dalle politiche di bilancio e dalla diffusa incertezza circa la risoluzione degli squilibri finanziari. Nei **paesi emergenti** l'attività economica ha lievemente decelerato, pur rimanendo su ritmi elevati. Gli organismi internazionali hanno rivisto significativamente al ribasso le previsioni per la crescita mondiale nell'anno in corso e nel prossimo.

Il deciso ridimensionamento delle prospettive di crescita ha determinato una marcata instabilità sui mercati finanziari. Le tensioni hanno interessato i **titoli del debito sovrano** di un numero crescente di paesi dell'area dell'euro, con ricadute anche sulla capacità di raccolta e sulle valutazioni di borsa delle banche. È aumentata la volatilità. Una generalizzata "fuga verso la qualità" ha sospinto la domanda di titoli pubblici degli Stati Uniti e della Germania, di beni e valute rifugio come l'oro e il franco svizzero; ha provocato forti ribassi dei corsi azionari e obbligazionari privati, più accentuati nel comparto bancario; ha determinato un deflusso di capitali dai paesi emergenti.

Crescita internazionale del Prodotto interno lordo – Previsioni 2011



Fonte Fondo monetario internazionale (FMI)

La crescita dell'**area dell'euro** si è significativamente indebolita. La revisione al ribasso delle prospettive di crescita dell'economia mondiale e l'estendersi delle tensioni finanziarie hanno fiaccato l'attività economica nell'area dell'euro. La crescita è diminuita nel secondo trimestre e si prospetta un ulteriore indebolimento nel terzo. L'inflazione al consumo, in aumento a settembre, dovrebbe attenuarsi nei prossimi mesi, riflettendo la flessione dei prezzi delle materie prime e il rallentamento del ciclo mondiale.

¹ Banca d'Italia – Bollettino economico (ottobre 2011)

Nel frattempo la BCE ha adottato una serie di misure volte a sostenere la liquidità degli intermediari e a evitare che le turbolenze in atto compromettano l'ordinato funzionamento dei mercati finanziari e quindi il meccanismo di trasmissione della politica monetaria. In agosto le banche centrali dell'eurosistema hanno intensificato gli acquisti di titoli di Stato per impedire l'aggravarsi delle tensioni.

La lentezza nella predisposizione di procedure di gestione delle crisi, tuttavia ha alimentato i dubbi degli operatori sull'adeguatezza degli strumenti a disposizione delle autorità dell'area dell'euro.

2.1.2 L'economia italiana

L'Italia ha risentito in misura particolarmente accentuata dell'evoluzione dell'economia globale e delle turbolenze sui mercati. Nonostante la sostanziale solidità del sistema bancario, il ridotto livello di indebitamento delle famiglie e l'assenza di significativi squilibri sul mercato immobiliare, il nostro paese è stato investito dalla crisi con particolare intensità per effetto dell'elevato livello del debito pubblico, della forte dipendenza dell'attività economica dall'andamento del commercio internazionale e delle deboli prospettive di crescita nel medio termine.

Nel secondo trimestre del 2011 il **PIL** dell'Italia è aumentato dello 0,3 per cento sul periodo precedente, dopo due trimestri di sostanziale stagnazione. Le **esportazioni** hanno continuato a fornire il principale sostegno alla crescita; la domanda interna è rimasta debole. Nel corso dell'estate il quadro congiunturale è peggiorato. Gli indicatori confermano la debolezza della domanda interna, su cui incidono le sfavorevoli prospettive dell'occupazione e l'accresciuta incertezza sulla situazione economica generale; decelerano le vendite all'estero, in un contesto di minore vivacità della domanda mondiale.

In settembre **l'inflazione** al consumo è salita al 3,1 per cento rispetto allo stesso periodo del 2010; i prezzi potrebbero avere in parte già riflesso l'aumento dell'IVA deliberato in ottobre, i cui effetti potrebbero esercitare alcuni rialzi nel corso dell'autunno. L'inflazione di fondo resta contenuta; le pressioni sui costi degli input si stanno allentando, come segnalato dalle imprese nei sondaggi congiunturali più recenti.

Le **banche** rimangono solide, ma le tensioni condizionano la capacità di raccolta e vi è il rischio che il protrarsi delle tensioni si rifletta in misura crescente sulle condizioni di accesso al credito.

Italia – Conti economici trimestrali

	2010 3° trim.	2010 4° trim.	2010 Anno	2011 1° trim.	2011 2° trim.
PIL	0,3	0,1	1,3	0,1	0,3
Importazioni totali	4,3	2,6	10,5	-0,1	-2,3
Domanda nazionale	0,7	0,7	1,7	-0,1	-0,6
Consumi nazionali	0,2	0,1	0,6	0,2	0,2
spesa delle famiglie	0,4	0,3	1,0	0,1	0,2
altre spese	-0,4	-0,4	-0,6	0,5	0,0
Investimenti fissi lordi	0,7	-0,7	2,5	0,5	0,2
costruzioni	1,0	-1,3	-3,7	0,4	-1,6
altri beni di investimento	0,4	-0,2	9,6	0,6	2,0
Esportazioni totali	2,9	0,4	9,1	1,1	0,9

Fonte: ISTAT

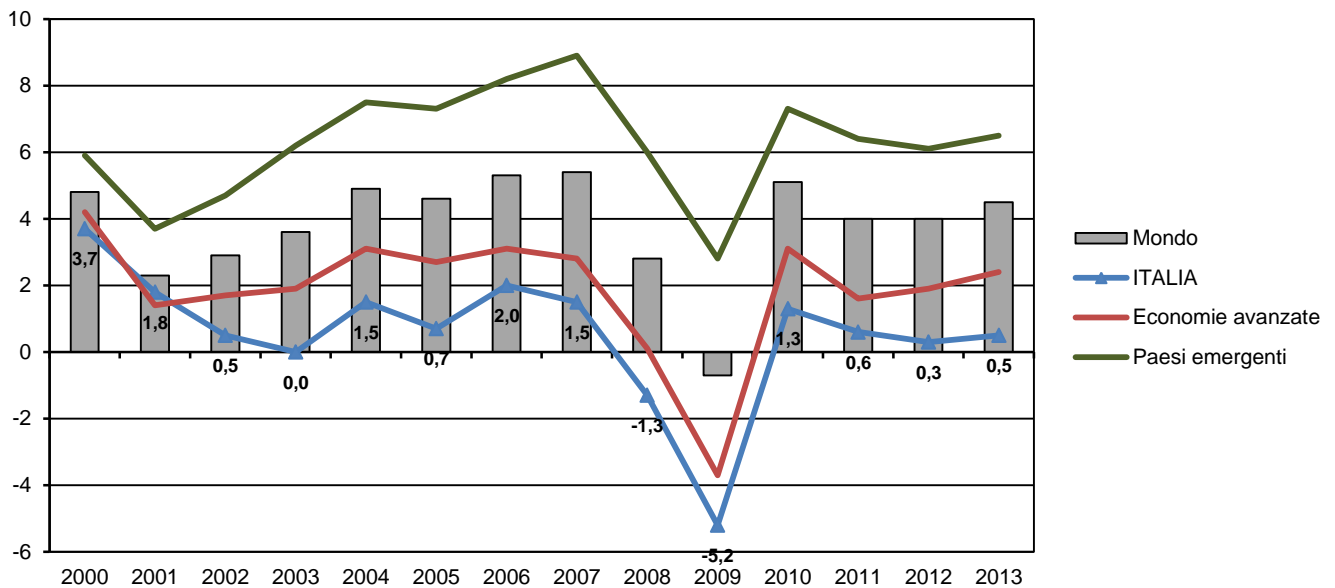
Previsioni per il 2011-2012

Alla fine del primo semestre del 2011 molte economie, erano tornate vicine ai livelli produttivi precedenti la crisi ma successivamente l'economia globale è entrata in una nuova e pericolosa fase di indebolimento che ha portato il FMI (World Economic Outlook, settembre 2011) a tagliare le stime sulla crescita mondiale al +4% sia nel 2011 sia nel 2012 (rispettivamente lo 0,3 e lo 0,5% in meno rispetto alle stime di giugno).

Nell'Eurozona la perdita di slancio dell'economia è determinata da un rallentamento della domanda mondiale più forte di quanto atteso e da impulsi negativi che si autoalimentano tra i quali: l'acuirsi della crisi del debito sovrano, le turbolenze sui mercati finanziari e il conseguente peggioramento del clima di fiducia di famiglie e imprese. La crescita nei Paesi dell'Area Euro rallenterà il passo segnando un +1,6% nel 2011 e un +1,1% nel 2012 (rispettivamente lo 0,4 e lo 0,6% in meno rispetto alle stime di giugno).

Sempre secondo l'FMI nel 2011, il pil italiano mostrerà una variazione del solo 0,6%, mentre nel prossimo anno la crescita rallenterà ulteriormente, +0,3%, portando l'economia nazionale ancora più vicina alla stagnazione. La velocità del deterioramento è stata rapida considerando che la revisione delle stime rispetto alle previsioni effettuate a giugno è risultata pari, rispettivamente, a 4 decimi di punto e a un punto. Nel corso dell'estate il quadro congiunturale è peggiorato. L'attività manifatturiera avrebbe fortemente rallentato nel complesso del terzo trimestre. Gli indicatori disponibili confermano la debolezza della domanda interna, su cui incidono le prospettive riguardanti i livelli occupazionali e la maggiore incertezza sulla situazione economica generale. Prosegue invece la crescita delle vendite all'estero, pur in rallentamento in un contesto di minore vivacità della domanda mondiale.

La crescita in Italia e nel mondo (variazioni percentuali del PIL)



Fonte: Fondo monetario internazionale (FMI)

La manovra sui conti pubblici e le misure per la crescita

Nel corso dell'estate, rispondendo alle tensioni sui mercati finanziari, il Governo ha varato due manovre correttive dei conti pubblici per il quadriennio 2011-14. Il primo intervento, disposto all'inizio di luglio, mirava a realizzare un sostanziale pareggio di bilancio nel 2014, in linea con gli impegni assunti in ambito europeo. A causa dell'aggravarsi delle turbolenze sui mercati, il 13 agosto il Governo ha varato un secondo decreto legge volto ad anticipare al 2013 il pareggio di bilancio. Nel corso dell'iter di conversione in legge il decreto è stato rafforzato da alcuni emendamenti riguardanti soprattutto le entrate. Nel complesso le manovre prevedono una correzione del disavanzo per 3 miliardi nel 2011, 28 nel 2012, 54 nel 2013 e 60 nel 2014.

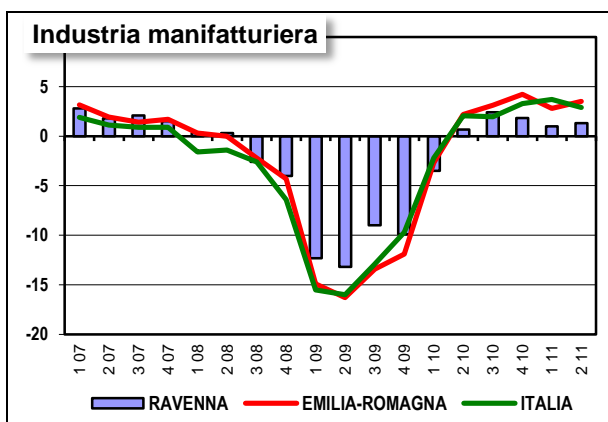
In quest'ultimo anno circa un terzo dell'aggiustamento verrebbe da riduzioni di spesa, un terzo da aumenti di entrate e un terzo dall'attuazione della delega per la riforma del sistema fiscale e di quello assistenziale. Sono state inoltre adottate alcune prime misure volte a favorire la crescita economica; esse comprendono norme per liberalizzare i servizi pubblici locali nonché l'accesso e l'esercizio delle attività economiche. Le regole sulla rappresentanza sindacale e sulla possibilità per i contratti aziendali di derogare al contratto collettivo nazionale, introdotte con il recente accordo interconfederale ed estese dalla legge 148 del 2011, ampliano gli ambiti di competenza della contrattazione aziendale, rendendo possibile un riferimento più stretto con le condizioni dell'impresa.

Le tensioni che hanno investito il nostro paese rafforzano l'urgenza di politiche economiche che assicurino il risanamento dei conti pubblici, contribuendo a contenere i tassi di interesse, e che affrontino le debolezze strutturali italiane per spingere la crescita e facilitare l'aggiustamento della finanza pubblica.

Non mancano problemi sul fronte occupazionale: i giovani e le donne risentono maggiormente della crisi economica. Una serie di riforme innovative sarebbero necessarie per favorire quel clima di fiducia indispensabile alla effettuazione degli investimenti.

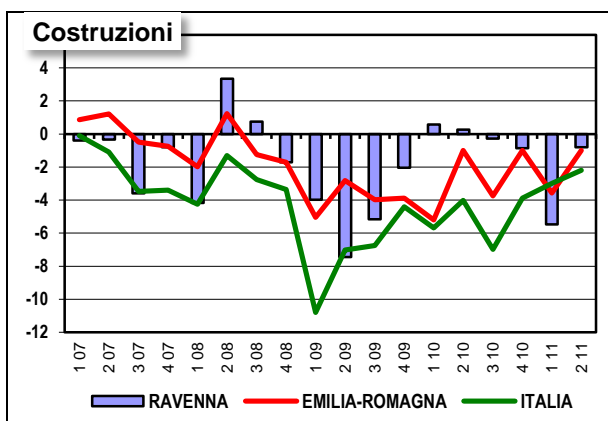
2.2 La congiuntura economica provinciale

Avendo esposto per sommi capi il contesto nel quale la nostra provincia si trova ad operare presentiamo ora i dati di sintesi relativi ai vari comparti in cui si articola il territorio ravennate, con riferimento principalmente a diverse tipologie settoriali.



Dopo la fase recessiva avviata nella seconda metà del 2008, inaspritasi nel corso del 2009, a partire dal secondo trimestre del 2010 la produzione industriale nella nostra provincia è tornata a crescere. Nei primi sei mesi del 2011 si è registrata una crescita media dell'1,1%.

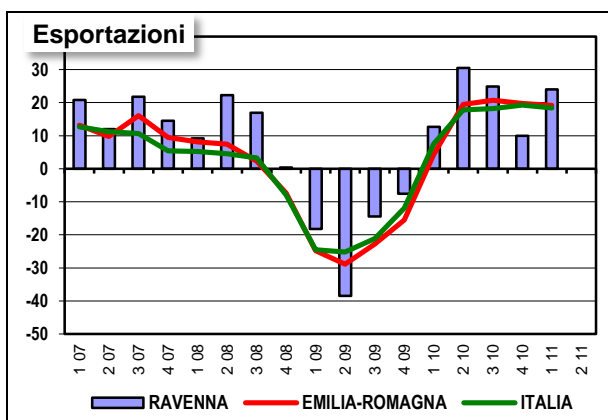
Nel confronto con i contesti territoriali di riferimento, l'industria ravennate mostra un percorso di ripresa più lento rispetto all'industria regionale e nazionale con una crescita che, nella fase espansiva del ciclo, rimane più modesta così come, peraltro, meno accentuata è risultata la decrescita nella fase recessiva.



Nel corso del 2009 il settore delle costruzioni ha manifestato evidenti segnali di difficoltà. La flessione del volume d'affari è risultata in media annua del 4,7% collocandosi in posizione intermedia rispetto alla contrazione registrata a livello regionale e nazionale.

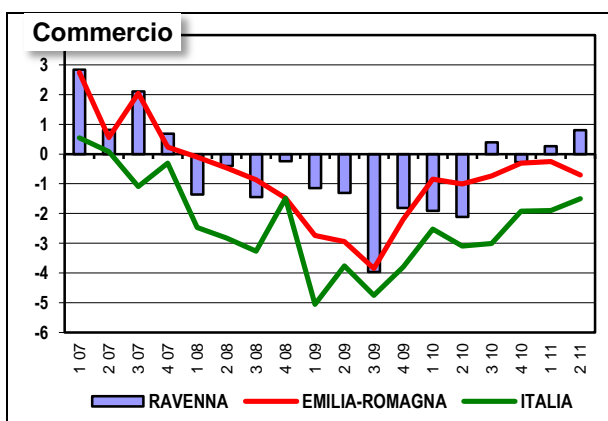
Nel 2010 il settore ha mostrato una sostanziale stabilità rispetto al 2009 (-0,1% la media annua) a differenza dei contesti regionale e nazionale che invece hanno registrato una ulteriore decisa contrazione.

Tuttavia nel primo semestre del 2011 il volume d'affari è tornato a diminuire anche nella nostra provincia (-3,1%), in particolare nei primi tre mesi dell'anno.



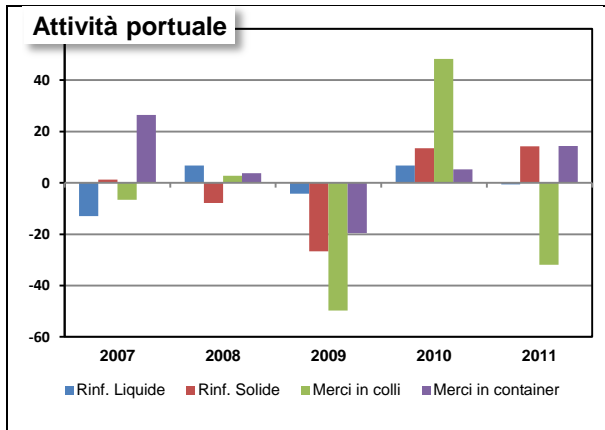
Il crollo delle esportazioni registrato nel 2009, è stato rapidamente recuperato nel 2010 con un incremento medio per l'export provinciale del 19,4%. Positivo l'andamento anche a livello regionale e nazionale, sebbene gli incrementi siano stati più contenuti.

Nel primo semestre del 2011 la crescita delle esportazioni è continuata a ritmo sostenuto del 24,5% a livello provinciale. In particolare si incrementano del 30,3% le esportazioni verso l'Unione Europea che rappresentano oltre il 60% delle esportazioni provinciali. Sotto il profilo merceologico a trainare l'export sono prodotti chimici, macchine e prodotti in metallo

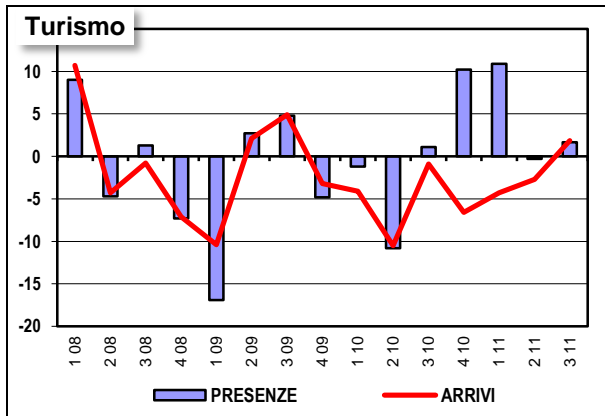


La crisi economica ha inciso pesantemente sulla capacità di spesa delle famiglie comprimendo i consumi del settore privato. Ne ha risentito in particolar modo la piccola distribuzione.

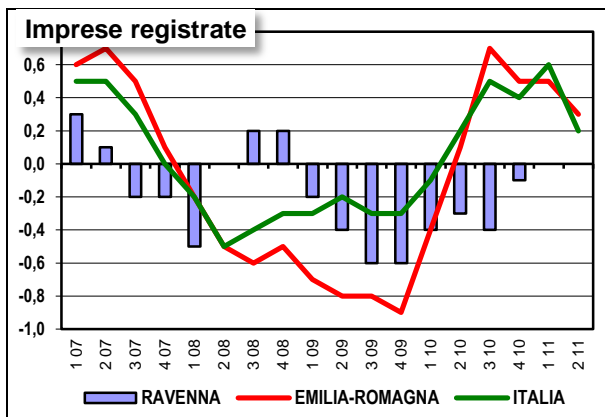
Le vendite al dettaglio sono continuate a diminuire per tutto il 2009 e anche il 2010 si è chiuso con una variazione media negativa dell'1%. Nel primo semestre del 2011 si è assistito, all'opposto, ad un aumento delle vendite dello 0,5% ma è ancora troppo presto per ritenere tale dato indicativo di una reale inversione di tendenza, considerando che sia il dato regionale che quello nazionale rimangono negativi.



Nel 2009 i traffici portuali hanno registrato una pesante flessione a causa della crisi del commercio internazionale. Nel corso del 2010 tuttavia, al passo con la ripresa delle relazioni commerciali internazionali, si è assistito ad un deciso processo di recupero delle merci movimentate. Nei primi 8 mesi del 2011 si sono registrati incrementi sia della movimentazione complessiva (+9%) che del traffico container (15,9%) rispetto al 2010. La costante e progressiva crescita potrebbe riposizionare lo scalo entro un paio d'anni ai livelli di traffico del 2008, cioè a prima che la crisi economica dispiegasse i suoi effetti anche sui traffici portuali.

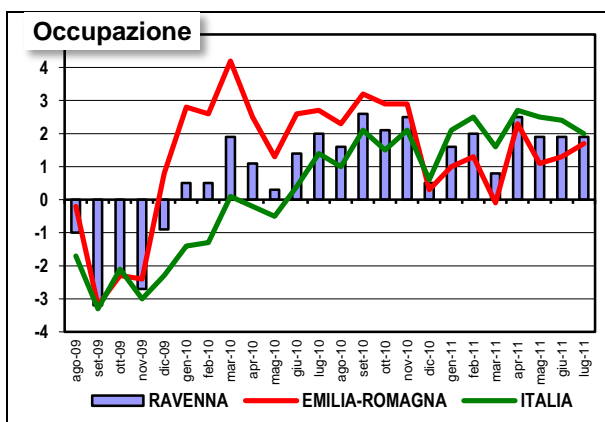


I dati turistici risultano positivi sul periodo gennaio-agosto confermando il trend di crescita del settore: +4,7% gli arrivi, +2,5% le presenze che superano quota 6.156.000. Determinante è stato il contributo degli stranieri con una netta ripresa del tradizionale e principale mercato di lingua tedesca cui va aggiunta la conferma del secondo mercato europeo, quello dell'Est Europa. Segnali incoraggianti, seppur con numeri più contenuti, arrivano anche dai principali macro-mercati extra-europei. Riscontro positivo di gran parte delle zone interne e soprattutto delle città d'arte di Ravenna e Faenza, nonché delle presenze al mare.



Al 30 giugno 2011 le imprese iscritte al Registro delle Imprese di Ravenna ammontano a 42.302 unità. Rispetto alla stessa data dell'anno precedente il numero delle sedi registrate è diminuito di 19 unità (0,0%). Nello stesso periodo in Emilia-Romagna e in Italia il numero delle imprese ha evidenziato, all'opposto, una leggera crescita rispettivamente dello 0,3% e dello 0,2%.

È dal primo trimestre del 2009 che, per Ravenna, la consistenza numerica del Registro delle imprese mostra una diminuzione continua, lieve in termini assoluti ma più intensa, per settore di attività, nell'agricoltura e, per forma giuridica, nelle ditte individuali.



Dopo un 2009 con valori negativi e un 2010 che ha segnato una timida inversione di tendenza, il primo semestre 2011 conferma un andamento dell'occupazione (escluso agricoltura) in linea con i mesi precedenti. Infatti la variazione tendenziale del mese di giugno rispetto allo stesso mese del 2010 risulta pari a 1,9%. Sono i contratti flessibili quelli che evidenziano qualche segnale di recupero anche per effetto della stagionalità del mercato; continua invece la sostanziale stabilità dei contratti a tempo indeterminato. Negativo l'andamento per le costruzioni (-0,7%), positivo per il terziario (2,8%), stabile per l'industria.

3. Analisi del contesto interno

3.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

3.1.1 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa camerale è stata individuata con delibera di Giunta n. 107 del 21.6.2010, temporaneamente sospesa in favore di quella attualmente esecutiva, adottata dalla Giunta con delibera n.159 del 12 ottobre 2009 e specificata nella determinazione del Segretario Generale n. 136 del 29.11.2010.

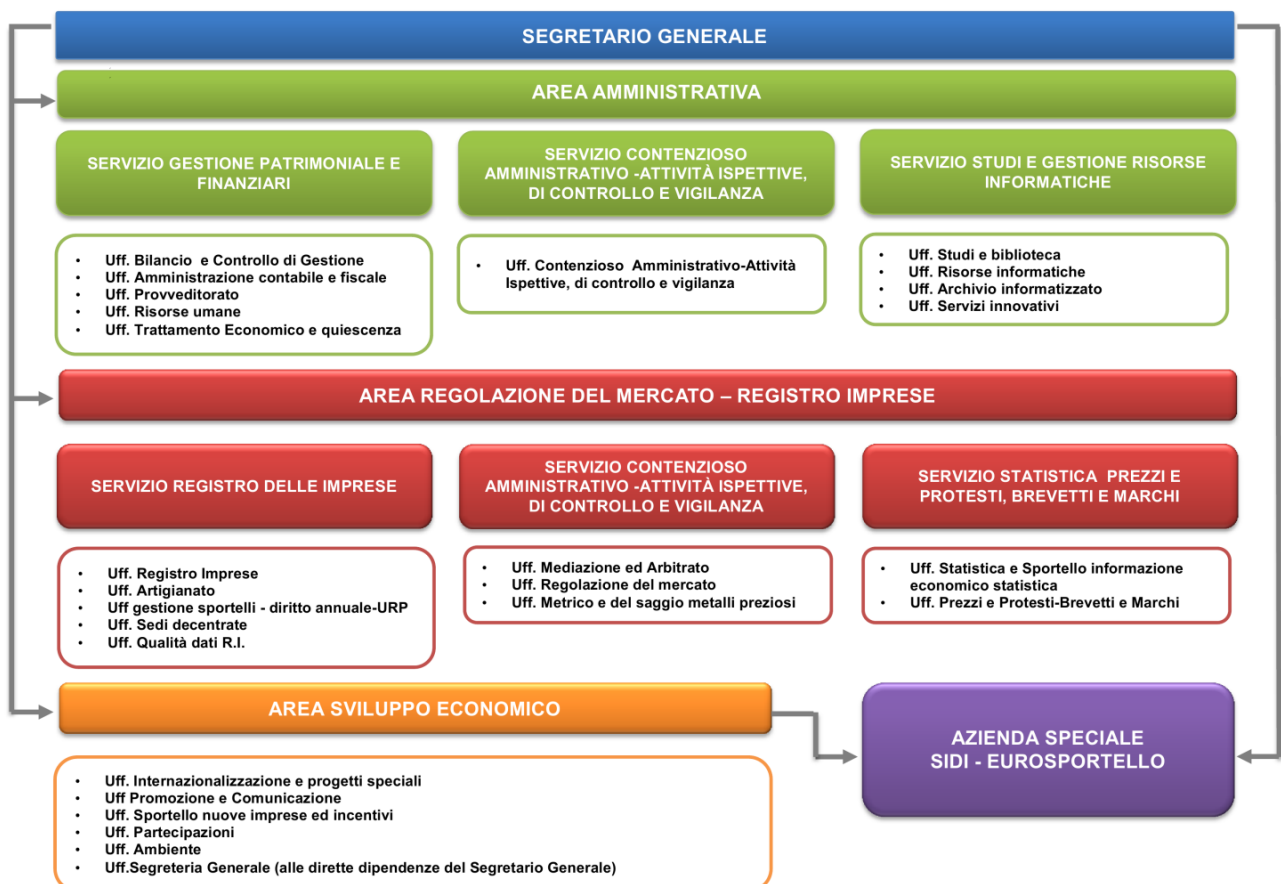
Tale struttura organizzativa è articolata su 3 aree:

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

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

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

Organigramma delle Camera di commercio di Ravenna



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

3.1.2 Le risorse umane

Per dotazione organica dell'ente si intende la consistenza teorica prevista di personale dipendente, ordinato secondo il sistema di classificazione professionale contenuto nel contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto regioni e autonomie locali.

L'attuale dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna è quella approvata con provvedimento di Giunta n. 160 del 12/10/2009 e definita nello schema seguente:

Dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna

Posizione	Dotazione organica
Dirigenti	3
Cat. D3	8
Cat. D1	18
Cat. C	44
Cat. B3	5
Cat. B1	5
Totale	83

La programmazione triennale del fabbisogno di personale effettuata in coerenza con il quadro normativo in materia (D. Lgs 165/2001, leggi finanziarie, CCNL) riguarda il triennio 2011/2013 (delibera n.204 del 20 dicembre 2010), ma occorre tenere comunque presente che per l'anno 2012, salvo successivi eventuali provvedimenti legislativi, le disposizioni sul turnover per le Camere di Commercio sono ancora regolate dal combinato disposto dell'art. 3 comma 116 della finanziaria 2008 e comma 22 art. 2 comma della Legge finanziaria 2010 e quindi, possibili solo fino a concorrenza del 70% della spesa sostenuta per il personale cessato nel corso dell'anno precedente, considerando l'indice generale di equilibrio economico-finanziario che per l'Ente è inferiore al 35%.

La consistenza del personale in servizio al 31 dicembre p.v. è prevista in 70 unità, di cui 13 part time equivalenti ad un differenziale di -2,43 unità, con la seguente distribuzione:

Personale in servizio al 31.12.2011

Posizione	Dotazione organica	In servizio al 31.12.2011
Dirigenti	3	2
Cat. D3	8	7
Cat. D1	18	16
Cat. C	44	39
Cat. B3	5	2
Cat. B1	5	4
Totale	83	70

Si evidenzia una ragguardevole carenza di personale, che sarà parzialmente integrata nel corso dell'anno 2012 tramite il ricorso a lavoratori somministrati previsto, in relazione ad attività temporanee e straordinarie che si renderanno necessarie, per picchi stagionali o interventi di rafforzamento di servizi coinvolti in attività straordinarie, nella misura massima di 10,71 unità di categoria B3; ulteriori 3 unità anno/uomo sono state previste esclusivamente per le attività destinate a supportare il servizio Statistica nello svolgimento del Censimento generale industria e servizi e Censimento istituzioni *nonprofit*, mentre si conferma anche per il 2012 la fruizione di un comando temporaneo e part time di un unità dipendente da parte di una società partecipata, resosi necessario per supportare il Servizio "Risorse informatiche e servizi innovativi" nella fase di messa a regime del sistema di gestione informatica documentale. Naturalmente, nel caso fosse possibile attivare operazioni di mobilità in entrata per personale a tempo indeterminato, potrebbe ridursi il ricorso al personale somministrato.

La manovra economica rappresentata dal D.L.78/2010 ha riguardato anche il blocco delle retribuzioni individuali del personale, sia dirigente che di categoria, che rimangono pertanto invariate, in assenza di nuove tornate contrattuali, rispetto a quello relativo al biennio economico 2008/2009 per il personale dirigente (CCNL 3 agosto 2010) e quello del biennio economico 2008/2009 (CCNL 31.07.2009) per il comparto personale non dirigente.

Analogo blocco anche per il trattamento accessorio complessivo del personale, che deve contenersi entro il tetto massimo rappresentato da quello 2010, decurtato proporzionalmente in ragione del personale cessato.

La riforma della pubblica amministrazione (d.lgs 150/2009)

Per quanto attiene al complesso degli istituti introdotti con il d.lgs 150/2009 nell'ambito della processo di riforma della p.a., la c.d. riforma Brunetta, la Camera di commercio di Ravenna ha completato l'iter di l'adozione del sistema di valutazione e misurazione della performance nei tempi previsti dal decreto (gennaio 2011).

Tale adozione è avvenuta con atto deliberativo di Giunta n. 17 del 24 gennaio 2011 nel quale è stato, tra l'altro, definito il sistema di valutazione della performance individuale, sia dirigenziale che dei titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità e quello del personale in categoria; sommariamente, si è mantenuto un principio da tempo applicato al riguardo dei macro elementi di valutazione, equamente individuati negli obiettivi annuali assegnati e nelle competenze dimostrate.

Resta invece priva di concreta applicazione la distribuzione della premialità entro le fasce previste dall'art. 19 del d.lgs 150/2009, rinviata alla tornata contrattuale successiva al quadriennio 2006/2009, come indicato nel recente decreto correttivo del D. Lgs 150/2009 (D. Lgs. 141/2011).

La formazione professionale

Sul fronte della formazione e specializzazione, l'Ente prosegue la partecipazione alla realizzazione del Piano formativo annuale intercamerale, la cui programmazione è tutt'ora conferita al gruppo di lavoro appositamente costituito presso Unioncamere regionale (Gruppo network risorse umane).

Il Network è un progetto di sviluppo organizzativo delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna, nato nel 1996 con l'obiettivo fondamentale di sviluppare una logica di sistema creando una rete organizzativa regionale, attraverso cui perseguire obiettivi condivisi per il miglioramento delle performance.

Nello specifico il " Gruppo network risorse Umane " svolge attività relative al Piano formativo intercamerale , che consiste in eventi formativi organizzati a livello regionale per tutte le Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna.

La metodologia di realizzazione del Piano formativo si basa sulla valorizzazione e coinvolgimento delle strutture camerale specializzate nella formazione nella fase di impostazione e di gestione dei moduli formativi. Si avvale inoltre dell'apporto di un Comitato tecnico-scientifico del quale fanno parte esperti esterni al sistema camerale, come "cabina di regia" chiamata a fornire linee guida ed indirizzi – in affiancamento al Gruppo network risorse umane – nella fase di raccolta dei fabbisogni formativi, oltre al supporto nella progettazione e nel tutoraggio in aula di IFOA.

La necessità dell'Ente è quella di elevare il patrimonio di capacità, competenze e potenzialità del personale, da un lato, ed ottimizzarne dall'altro i costi, nel tentativo di contrastare i forti tagli imposti alla spesa formativa dal D.L. 78/2010 che ha ricondotto l'attuale spesa per la formazione al 50% di quella sostenuta nel 2009.

3.2 Le risorse strumentali e tecnologiche

3.2.1 La rete informatica nazionale

InfoCamere, società consortile di informatica delle Camere di commercio italiane, è la società che assicura la realizzazione, la gestione e lo sviluppo delle principali applicazioni informatiche necessarie al funzionamento del sistema camerale italiano.

Ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro, attraverso una rete ad alta velocità e ad elevato standard di sicurezza (IC-rete), le 105 Camere di commercio e le loro 300 sedi distaccate.

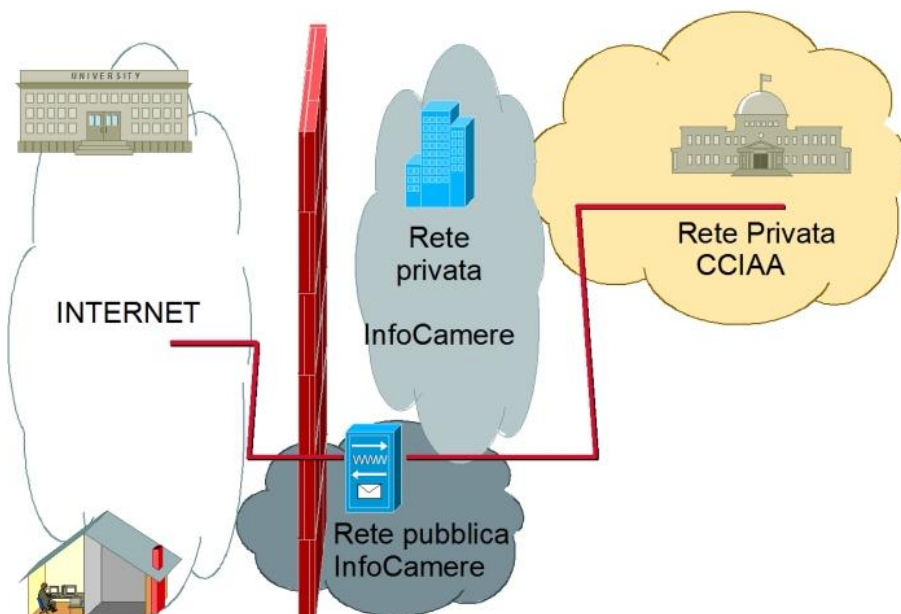
Il sistema è nato con l'obiettivo primario di consentire l'accesso e l'aggiornamento in tempo reale delle informazioni contenute nei registri tenuti dalle Camere di commercio associando alle prestazioni delle soluzioni informatizzate, il rispetto degli obblighi, anche in ordine a privacy e sicurezza, dettati dall'ordinamento giuridico. Una delle realizzazioni più significative in tal senso è il Registro delle Imprese, ormai completamente dematerializzato grazie all'adozione estensiva della firma digitale e delle tecnologie di conservazione sostitutiva della carta.

Dal portale www.registroimprese.it si può accedere al patrimonio informativo contenuto nelle principali banche dati delle Camere di commercio e agli strumenti per lo svolgimento delle pratiche telematiche, tra cui la Comunicazione Unica per la nascita d'impresa, valida anche per Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Albo Artigiani.

Oltre a progettare, sviluppare ed erogare servizi informatici per le Camere di commercio, Infocamere ha realizzato per conto del sistema camerale una serie di servizi informatici di supporto tecnologicamente all'avanguardia, destinati imprese. Tra questi l'infrastruttura tecnologica che garantisce il corretto funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP), in particolare il portale "www.impresainungiorno.gov.it". InfoCamere è inoltre l'Autorità di Certificazione Nazionale che rilascia i certificati digitali delle Carte Tachigrafiche.

Dal 2007 è operativa, InfoCert Spa, nata come risultato della cessione del ramo d'azienda di Infocamere denominato «Prodotti e servizi Mercato Privato e Pubblica Amministrazione» comprensivo dei servizi di certificazione digitale, di quelli inerenti il commercio elettronico, la posta elettronica certificata, la conservazione sostitutiva e la gestione documentale, dei servizi di sicurezza informatica e consulenza nonché delle attività commerciali di InfoCamere medesima rivolte al mercato privato e alle pubbliche amministrazioni. L'intero sistema di gestione documentale della Camera di commercio, che prevede specifici applicativi per la gestione del protocollo, dell'archivio, delle comunicazioni, dell'adozione dei provvedimenti, è totalmente informatizzato e si basa su tecnologia fornita da InfoCert.

La rete informatica camerale (IC rete)



3.2.2 La rete informatica locale

La rete locale della Camera di commercio di Ravenna consente ad oltre 90 stazioni di lavoro di accedere ai servizi erogati attraverso la rete geografica e ai servizi forniti dai *server* localizzati presso la sede camerale amministrati direttamente da personale tecnico dell'Ente.

La configurazione della rete e delle stazioni di lavoro è sufficientemente dimensionata in relazione al numero di utenti camerale ed alle loro esigenze professionali, sottoposta a costante manutenzione ed aggiornamento.

I *server* localizzati sulla rete interna forniscono in sintesi seguenti servizi

- **servizio di autenticazione** attraverso il quale ogni utente, una volta entrato nella rete da una qualsiasi delle stazioni registrate, può accedere alle risorse rese disponibili con politiche differenziate per appartenenza a gruppi di lavoro o autorizzazioni singole.
- **servizio di condivisione dei documenti**, attraverso il quale vengono gestite aree protette per la condivisione di file
- **servizio di backup**, una procedura automatizzata effettua il *backup* giornaliero, su appositi apparati, dei file di sistema e degli archivi residenti nelle aree condivise, nelle aree personali e nell'area Intranet.
- **servizio di disaster recovery**, garantisce la possibilità di ripristino dell'intera struttura e delle informazioni archiviate anche a fronte del verificarsi di gravi emergenze.
- **servizi web intranet**, spazio web interno accessibile solo dalle stazioni collocate sulla rete locale costituisce un canale di primaria importanza per la diffusione e la condivisione di informazioni e documenti all'interno dell'Ente camerale – soprattutto, ma non solo, per le attività dei servizi interni di amministrazione (gestione risorse umane e provveditorato) – e rappresenta inoltre un portale d'accesso alle applicazioni di utilizzo comune

Manutenzione e sicurezza

L'ufficio gestione risorse informatiche fornisce assistenza al resto della struttura attraverso una procedura informatizzata per la gestione delle richieste relative al manifestarsi di problemi nelle componenti software e hardware delle stazioni di lavoro o negli apparati di rete.

Sotto il profilo della sicurezza l'aggiornamento software (sistemi operativi *client* e programmi di *office automation*) avviene sia tramite schedulazione automatica, per tutti gli aggiornamenti classificati come critici, sia tramite schedulazione manuale per gli aggiornamenti non critici.

Per quanto riguarda l'aggiornamento dell'antivirus, sia sui *client* che su *server*, anch'esso è automatizzato e avviene con cadenza giornaliera all'avvio delle macchine (per i *client*) oppure con schedulazione ad orario fisso (per i *server*).

Contro i rischi di intrusione, l'accesso al sistema informativo locale e alle rete Infocamere è adeguatamente protetto ed avviene esclusivamente tramite utilizzo di password gestite con opportuni criteri di complessità (durata, utilizzo di caratteri maiuscoli/minuscoli/simboli/numeri, storico password precedenti) o tramite dispositivi di identificazione quali *smart card* o *token usb (Business Key)* personali.

Nel rispetto degli obblighi dettati dalla normativa sulla protezione dei dati personali, il cosiddetto codice della privacy (DL 196/2003), viene aggiornato annualmente il Documento programmatico sulla sicurezza che contiene l'analisi dei rischi a cui sono esposti i dati personali conservati negli archivi informatici e individua le relative misure di sicurezza da adottare, e vengono messe in atto tutte le ulteriori disposizioni tecniche e organizzative previste dal Codice e dalla normativa ad esso collegata.

3.3. Le risorse economiche e finanziarie

Si riporta di seguito lo schema del bilancio consuntivo della Camera di commercio di Ravenna relativo all'esercizio 2010 raffrontato con l'esercizio precedente.

3.3.1 Stato patrimoniale

Stato patrimoniale attivo

	ANNO 2009	ANNO 2010
A) IMMOBILIZZAZIONI	17.259.861,79	17.542.890,38
a) immateriali		
Software		
Licenze d'uso		
Diritti d'autore		
Altre		
b) materiali	6.375.349,89	6.612.411,85
Immobili	6.037.310,13	6.292.159,00
Impianti		
Attrezzature non informatiche	2.271,75	333,60
Attrezzature informatiche	29.749,93	44.066,04
Arredi e mobili	270.629,50	240.619,57
Automezzi		
Biblioteca	35.388,58	35.233,64
c) finanziarie	10.884.511,90	10.930.478,53
Partecipazioni azionarie		
Partecipazioni in imprese collegate	1.636.102,45	1.614.473,63
Altre partecipazioni		
Conferimenti di capitale	169.800,00	149.449,00
Altre partecipazioni ante 2007	8.405.143,47	8.405.143,47
Altre partecipazioni post 2006	30.613,40	30.613,40
Altri investimenti mobiliari	452,00	452,00
Prestiti e anticipazioni attive	642.400,58	730.347,03
B) ATTIVO CIRCOLANTE	11.959.516,55	12.647.114,47
d) Rimanenze	90.820,69	59.794,42
Rimanenze di magazzino	90.820,69	59.794,42
e) Crediti di funzionamento	2.476.191,72	1.574.413,09
	0,00	
Crediti da diritto annuale	983.227,70	795.971,39
Crediti v\clienti	235.144,80	299.491,69
Crediti v/org. Sistema camerale	0,00	104.407,92
Crediti per servizi c/terzi	18.601,45	16.826,41
Crediti diversi	1.239.217,77	274.440,88
Erario c\iva		27,73
Anticipazioni a fornitori		
f) Disponibilità liquide	9.392.504,14	11.012.906,96
Depositi bancari	9.374.052,83	11.003.725,83
Depositi postali	18.451,31	9.181,13
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI		
Ratei attivi		
Risconti attivi		
TOTALE ATTIVO	29.219.378,34	30.190.004,85
CONTI D'ORDINE	641.302,17	757.026,62
TOTALE GENERALE	29.860.680,51	30.947.031,47

Stato patrimoniale passivo

	ANNO 2009	ANNO 2010
A) PATRIMONIO NETTO	22.039.322,94	22.935.999,18
Patrimonio netto esercizi precedenti	16.548.880,67	17.823.001,34
Avanzo/disavanzo economico esercizio	1.274.120,67	755.226,82
Riserva indisponibile ex dpr 254/2005	383.467,74	540.902,97
Riserva partecipazioni	3.832.853,86	3.816.868,05
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	91.440,00	76.200,00
Mutui passivi	91.440,00	76.200,00
Prestiti e anticipazioni passive		
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	2.653.997,79	2.968.078,27
Fondo trattamento fine rapporto	96.902,71	122.870,39
Indennità di fine rapporto	2.557.095,08	2.845.207,88
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	3.108.288,66	3.141.860,62
<i>(Entro 12 mesi)</i>		
Debiti v/fornitori	963.560,49	671.102,84
Debiti v/società ed organismi del sistema	0,00	140.856,57
Debiti v/Organis., istit.naz., com.	133.623,40	
Debiti tributari e previdenziali	245.406,49	256.892,50
Debiti v/dipendenti	192.573,24	230.050,57
Debiti v/Organi istituzionali	28.845,34	25.293,60
Debiti diversi	1.496.330,79	1.752.277,38
Debiti per servizi conto terzi	47.886,93	65.387,16
Clienti c/anticipi	61,98	
E) FONDI PER RISCHI ED ONERI	1.326.328,95	1.067.866,78
Fondo imposte		
Altri fondi	1.326.328,95	1.067.866,78
F) RATEI E RISCOINTI		
Ratei passivi		
Risconti passivi		
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	29.219.378,34	30.190.004,85
G) CONTI D'ORDINE	641.302,17	757.026,62
TOTALE GENERALE	29.860.680,51	30.947.031,47

3.3.2 Conto economico

	ANNO 2009	ANNO 2010	DIFFERENZA
A) PROVENTI CORRENTI	11.539.043,07	11.254.463,81	-284.579,26
1) Diritto annuale	8.941.081,97	8.623.305,51	-317.776,46
2) Diritti di segreteria	1.966.614,26	1.992.717,40	26.103,14
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	445.769,51	505.200,51	59.431,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	182.103,54	164.266,66	-17.836,88
5) Variazioni delle rimanenze	3.473,79	-31.026,27	-34.500,06

	ANNO 2009	ANNO 2010	DIFFERENZA
B) ONERI CORRENTI	-11.211.527,89	-11.255.790,83	-44.262,94
6) Personale	-3.097.362,69	-3.315.235,31	-217.872,62
a) Competenze al personale	-2.261.383,99	-2.386.555,27	-125.171,28
b) Oneri sociali	-556.880,67	-577.697,47	-20.816,80
c) accantonamenti al tfr	-251.803,81	-314.393,76	-62.589,95
d) Altri costi	-27.294,22	-36.588,81	-9.294,59
7) Funzionamento	-2.569.826,39	-2.651.080,70	-81.254,31
a) Prestazione servizi	-1.214.964,38	-1.263.650,53	-48.686,15
b) Godimento di beni di terzi	-6.831,60	0,00	6.831,60
c) Oneri diversi di gestione	-437.197,08	-415.703,48	21.493,60
d) Quote associative	-762.584,42	-831.417,28	-68.832,86
e) Organi istituzionali	-148.248,91	-140.309,41	7.939,50
8) Interventi economici	-3.313.688,19	-3.670.560,40	-356.872,21
9) Ammortamenti ed accantonamenti	-2.230.650,62	-1.618.914,42	611.736,20
a) Immob. Immateriali			
b) Immob. Materiali	-329.845,09	-341.244,75	-11.399,66
c) svalutazione crediti	-1.196.617,85	-1.253.195,57	-56.577,72
d) fondi rischi ed oneri	-704.187,68	-24.474,10	679.713,58
di cui per interventi economici	-704.187,68	0,00	704.187,88
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE(A-B)	327.515,18	-1.327,02	-328.842,20
C) GESTIONE FINANZIARIA	839.078,70	641.654,43	-197.424,27
10) proventi finanziari	841.225,48	642.845,32	-198.380,16
11) oneri finanziari	-2.146,78	-1.190,89	955,89
D) GESTIONE STRAORDINARIA	169.012,91	123.465,01	-45.547,90
12) proventi straordinari	204.088,77	221.729,04	17.640,27
13) oneri straordinari	-35.075,86	-98.264,03	-63.188,17
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE	-61.486,12	-8.565,60	52.920,52
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	182,16	0,00	-182,16
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-61.668,28	-8.565,60	53.102,68
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	1.274.120,67	755.226,82	-518.893,85

3.3.3 Principali indicatori di natura finanziaria, economica e patrimoniale

a) Indicatori di rigidità di bilancio

	2010		2009
INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente	$\frac{3.315.235,31}{11.254.463,81}$	29,46%	26,84%
INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente	$\frac{2.651.080,70}{11.254.463,81}$	23,56%	22,27%
CAPACITÀ DI SPESA PROMOZIONALE Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali	$\frac{3.670.560,00}{4.335.679,53}$	84,66%	91,05%

	2010		2009
INCIDENZA INTERVENTI ECONOMICI Totale costi per interventi economici / Ricavi da diritto annuale e diritti di segreteria	$\frac{3.670.560,00}{10.616.023,00}$	34,58%	36,84%
INCIDENZA IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie (da stato patrimoniale) / Totale immobilizzazioni	$\frac{10.930.479,00}{17.542.890,00}$	62,31%	63,06%

b) Indici Finanziari e di rischio finanziario

	2010		2009
INDICE LORDO DI LIQUIDITÀ: Attivo circolante / Debiti di funzionamento	$\frac{12.647.114,00}{3.141.861,00}$	4,03	3,85
INDICE NETTO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	+11.012.907,00 - 1.574.413,00 + 3.141.861,00	9.445.459,00	8.760.407,20
INDICE SECCO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	+11.012.907,00 - 3.141.861,00	7.871.046,00	6.284.215,48

c) Indici di struttura patrimoniale e finanziaria

	2010		2009
MARGINE DI STRUTTURA SECCO Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette	+22.935.999,00 -17.542.890,00	5.393.109,00	4.779.461,15
MARGINE DI TESORERIA Liquidità - Passivo corrente	+11.012.906,96 - 3.141.860,62	7.871.046,34	6.284.215,48
MARGINE DI STRUTTURA ALLARGATO Patrimonio netto + Debiti consolidati - Immobilizzazioni nette	+22.935.999,18 - 6.186.138,89 + 17.542.890,38	11.579.247,69	10.633.187,60
QUOZIENTE DI AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	$\frac{22.935.999,00}{17.542.890,00}$	1,31	1,28
QUOZIENTE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI (Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	$\frac{29.122.138,00}{17.542.890,00}$	1,66	1,44
INDICE DI DISPONIBILITÀ Attivo corrente - Passivo corrente	+12.647.114,00 - 3.141.860,62	9.505.253,38	8.851.227,89

4. Programmazione, pianificazione e performance

4.1. Il modello di programmazione e pianificazione

4.1.1 La Balanced Scorecard (BSC)

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa-effetto.

Il modello parte dalla premessa che, affidarsi unicamente a misure di tipo economico-finanziario nella valutazione e nel controllo strategico di un sistema organizzativo sia un approccio insoddisfacente.

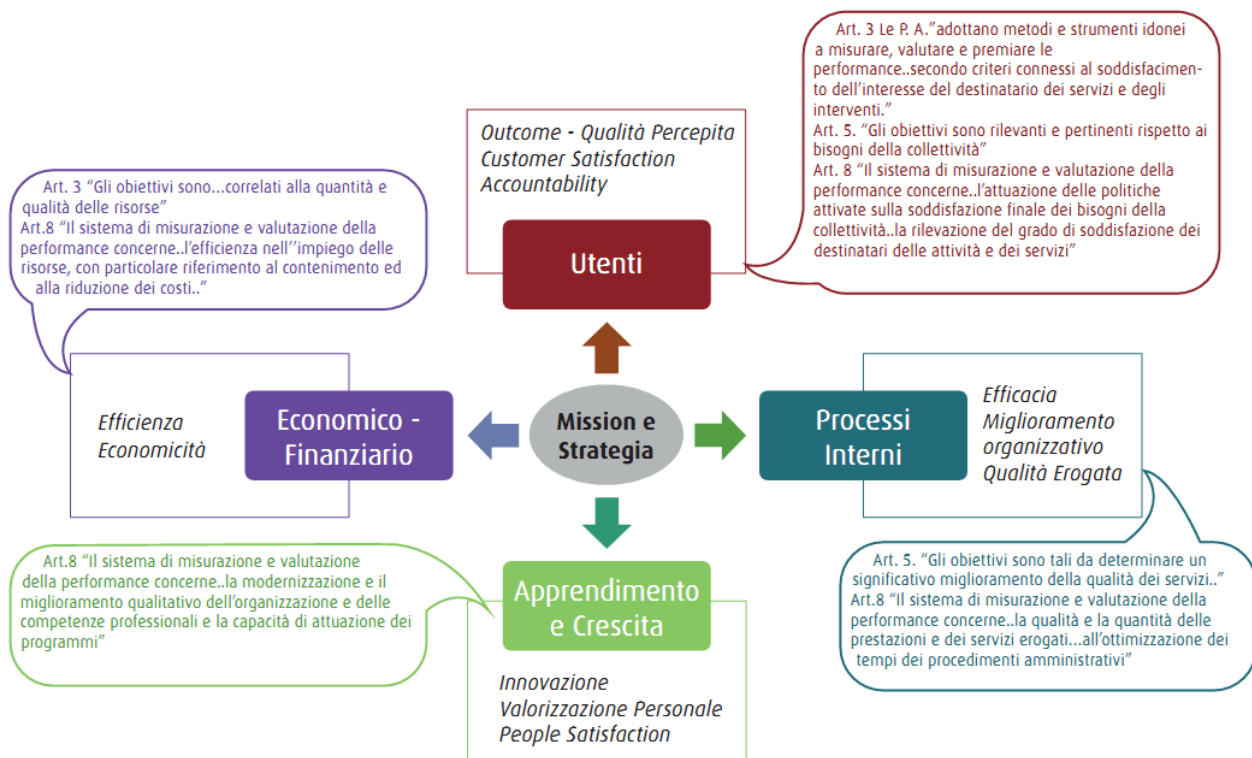
La BSC individua quattro diverse prospettive di analisi o aree di *performance*

1. la prospettiva **economico-finanziaria**
2. la prospettiva dei **clienti**
3. la prospettiva dei **processi interni**
4. la prospettiva dell' **apprendimento e crescita** (innovazione)

4.1.2 BSC e il processo di riforma della P.A.

La gran parte dei sistemi di pianificazione e controllo implementati nelle Camere di Commercio si sviluppa secondo una visione mono o bidimensionale, dove prevale con forza la prospettiva economico-finanziaria e l'aspetto promozionale, mentre non viene dato sufficiente spazio alle altre prospettive prevalentemente gestionali-organizzative, quali i processi interni, l'organizzazione o le risorse umane.

Le risposte della BSC alla D.Lgs 150/09



Negli ultimi anni tale situazione si sta lentamente modificando. Come già evidenziato, tale situazione è stata recepita pienamente dal D.Lgs 150 del 2009. Emerge con forza la consapevolezza che la multidimensionalità dei sistemi di gestione e misurazione rappresenta un elemento fondamentale per governare un fenomeno estremamente complesso come le performance di una Amministrazione Pubblica. Nel momento in cui, definita la strategia, emerge la necessità di gestirla, i tradizionali sistemi di programmazione e controllo, mostrano tutti i loro limiti .

In questa ottica, la BSC rappresenta uno degli strumenti più idonei a supportare tale processo di trasformazione richiesto, poiché presenta alcune caratteristiche che la rendono non solo un “cruscotto” utile ai fini della misurazione, ma soprattutto un valido strumento di gestione e governo.

La stessa Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) nella delibera n. 89/2010 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione delle performance”, individua nella BSC uno dei modelli che meglio rispondono alle indicazioni previste nella riforma.

La BSC, quindi soddisfa la necessità di sviluppare un sistema multidimensionale di misurazione e gestione delle performance, che sia in grado di rappresentare compiutamente e contestualmente tutte le dimensioni critiche per apprezzare il valore della performance in una Camera di Commercio.

Inoltre uno dei principali vantaggi derivanti dall’applicazione della BSC è costituito dalla possibilità di colmare un vuoto, presente in molte organizzazioni camerale, relativo alla mancanza di collegamento fra sviluppo e formulazione di una strategia e l’attuazione della stessa.

La BSC rappresenta, se sviluppata coerentemente, uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica e la gestione operativa, descrivendo in maniera chiara e sintetica la strategia attraverso la definizione della mappa strategica (pluriennale ed annuale), identificando gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro raggiungimento, coordinando i programmi e le iniziative che mettono in relazione gli obiettivi di lungo con quelli di breve termine.

La BSC come collegamento tra strategia e gestione operativa nella CCIAA



4.1.3 Le prospettive di analisi per la Camera di commercio

Le prospettive individuate all’interno della mappa strategica della Camera di Commercio risultano simili alle tradizionali prospettive sviluppate da Kaplan e Norton anche se adattate per il sistema camerale: Utenti/Tessuto economico locale, Economico-Finanziaria, Processi Interni, Crescita ed Apprendimento.

Prospettiva Utenti/Tessuto economico locale

Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli *stakeholders*, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro, tale prospettiva rappresenta sicuramente quella più complessa da definire. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche stabilire obiettivi di *outcome*, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla *mission* e alla strategia dell'ente stesso.

Prospettiva Economico-Finanziaria

Anche se nella Pubblica Amministrazione tale prospettiva non riveste l'importanza primaria che le si attribuisce nel settore privato, il monitoraggio di aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica rimane un elemento imprescindibile. Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

Prospettiva Processi Interni

La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

In una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado migliore in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli *stakeholders* di riferimento. Nell'analisi e nella valutazione di tale prospettiva rientrano anche metodologie quali il *Business Process Reengineering*, i sistemi di gestione della qualità e i modelli più innovativi di autovalutazione messi a punto sulla base dei principi di *Total Quality Management (TQM)* quali l'*European Foundation for Quality Management (EFQM)* per l'Eccellenza ed il *Common Assessment Framework (CAF)*.

Prospettiva Crescita e Apprendimento

Nelle Pubblica amministrazione è frequente riscontrare una scarsa propensione ad investire sulle capacità interne dell'organizzazione nella convinzione che tali forme di investimento riducano le risorse destinate ai compiti istituzionali.

Le conseguenze negative a lungo termine causate dal trascurare sistematicamente la valorizzazione delle potenzialità interne dell'amministrazione, rappresentano una criticità per una amministrazione che voglia essere orientata al servizio.

Senza una crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni e delle strutture organizzative interne, difficilmente si riuscirà a perseguire gli obiettivi strategici e a garantire una crescita ed un miglioramento sostenibili nel tempo.

4.2 L'albero della performance e la mappa strategica

4.2.1 Albero della performance

La Camera di Commercio di Ravenna, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance". La stessa CIVIT ha provveduto a chiarire il significato di alcuni concetti chiave

- 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. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

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, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale/missione e aree strategiche/obiettivi strategici. In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

L'Albero della Performance è descritto dalla Mappa strategica definita nell'ambito del modello BSC presentata nel capitolo successivo.

- 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 prospettive 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).

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e vanno definite responsabilità, risorse, indicatori e *target*. Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di *output*, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate, di qualità dei servizi erogati, ecc.) e di qualità.

Per ogni obiettivo operativo è compilata una scheda di programmazione contenente la descrizione dell'obiettivo e gli elementi necessari per la misurazione e la valutazione dei risultati ad esso associati.

Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità.

Gli obiettivi gestionali saranno assegnati alle unità organizzative con provvedimento del dirigente competente successivo all'adozione del presente documento. Tali obiettivi costituiscono il riferimento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale secondo le modalità indicate nel documento "Sistema di misurazione e valutazione della performance" a cui si rimanda.

La valutazione della performance organizzativa terrà conto anche degli indicatori di natura economico-finanziaria utili a fornire elementi sullo stato di salute dell'amministrazione in una logica di *benchmarking*. Come riferimento sarà utilizzato il "sistema Pareto", elaborato da Unioncamere nazionale,

riconoscendo allo stesso una validità generale che consente di avere dati informativi significativi sull'Ente e di effettuare confronti sugli andamenti gestionali.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Per gli obiettivi assegnati al personale dirigente si rimanda ad una successiva deliberazione della Giunta camerale adottata in conformità ai contenuti del presente documento. Tale deliberazione sarà adottata dopo l'approvazione del preventivo del 2012. All'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità provvede con proprio atto il Dirigente competente derivando gli stessi dagli operativi individuati nell'ambito del Piano.

4.2.2 La missione e la mappa strategica

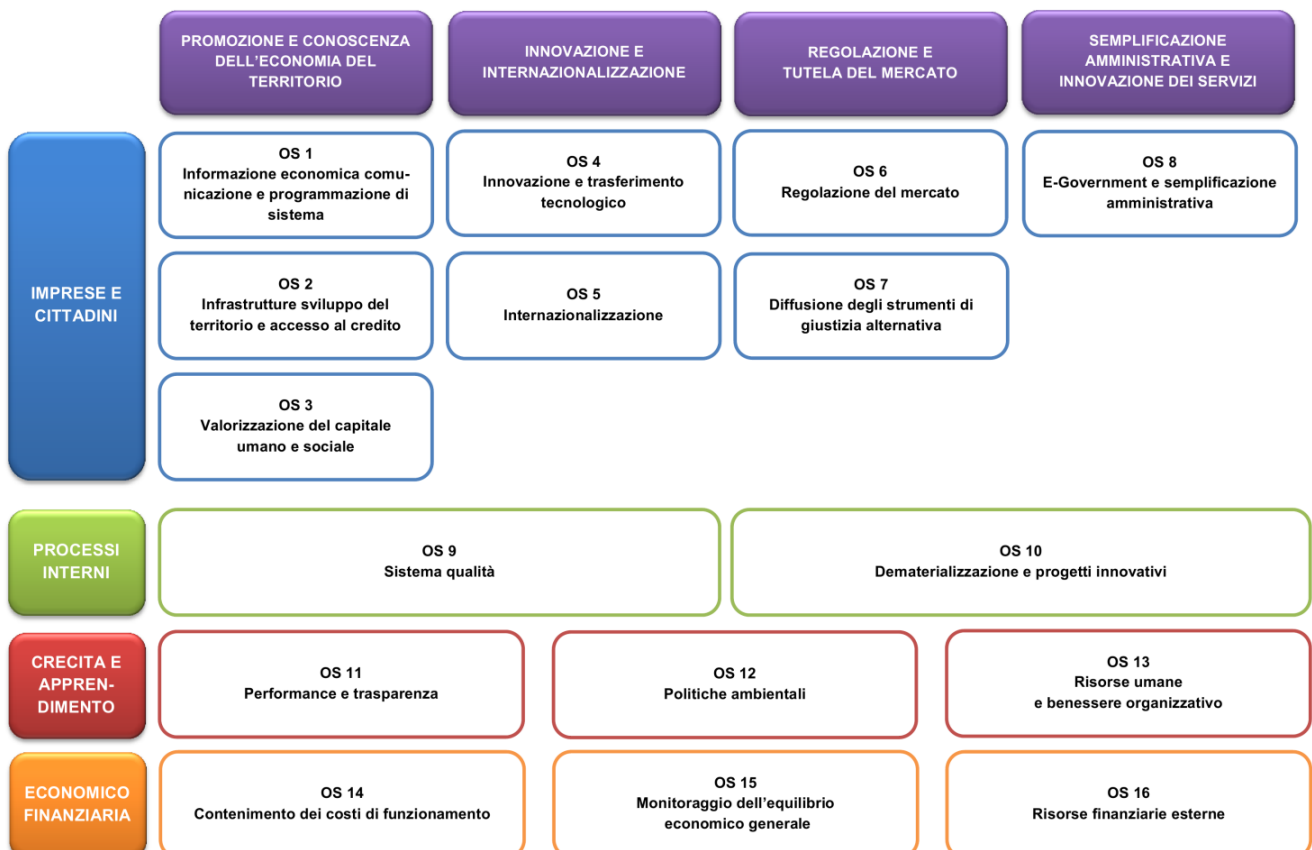
Nell'ambito della propria autonomia statutaria, la Camera di commercio svolge le funzioni stabilite dalla legge. Svolge inoltre ogni altra funzione propria, o delegata dallo Stato, dalla Regione e da altri enti ed istituzioni, o in cooperazione con ogni altro soggetto pubblico o privato, ritenuta necessaria al perseguimento dei propri scopi, nonché quelle derivanti da convenzioni internazionali.

La missione delle Camere di commercio consiste nella promozione economica, lo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale, attraverso una sintesi che concilia le esigenze di tutti i settori, rappresentati nei propri Organi (Consiglio Camerale e Giunta). Per raggiungere questi obiettivi le Camere di commercio possono realizzare e gestire direttamente strutture e infrastrutture, sia a livello locale che nazionale, partecipare a enti, associazioni, consorzi o società e costituire aziende speciali per gestire servizi specifici.

Anche tenendo conto dell'art.2 della legge 580/1993 come modificato dal D.Lgs n. 23/2010 che individua i compiti e le funzioni istituzionali dell'ente camerale, la Camera di commercio di Ravenna ha identificato quattro aree strategiche prioritarie nell'ambito delle quali definire le proprie linee di azione:

1. promozione e conoscenza dell'economia del territorio
2. innovazione e internazionalizzazione
3. regolazione e tutela del mercato
4. semplificazione amministrativa e innovazione dei servizi

La mappa strategica della Camera di commercio di Ravenna



4.3 Obiettivi strategici e operativi

OS 1 – Informazione economica, comunicazione e programmazione di sistema

La crisi economica, i suoi effetti sul tessuto sociale e imprenditoriale e i crescenti vincoli finanziari nei quali sono costrette ad operare, impongono alle amministrazioni locali e alla Camera di commercio in particolare, considerando il ruolo istituzionale di raccordo tra pubblico e privato che le è attribuito, la necessità di sviluppare un più esteso coordinamento delle politiche economiche all'interno di un modello di *governance* ispirato a valori condivisi. Nel contesto di una diminuzione di risorse disponibili, la realizzazione di osservatori dell'economia locale e la produzione di informazione economica costituiscono una componente essenziale per l'attività di programmazione e di valutazione dell'impatto delle politiche adottate per lo sviluppo del territorio e della sua competitività.

OP 1.1 – Valorizzazione dell'informazione economica (Resp.: Morigi, Finetto)

Realizzazione di indagini e studi finalizzati alla conoscenza dei molteplici aspetti della realtà socioeconomica del territorio come presupposto per l'azione sui nodi che ne ostacolano lo sviluppo e i processi innovativi. La Camera di commercio, autonomamente, in collaborazione con enti associazionistici e locali e in collaborazione con l'Unione regionale proseguirà nella predisposizione di strumenti destinati al monitoraggio dell'economia locale.

OP 1.2 – 9° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi: la rilevazione sulle imprese e la rilevazione sulle istituzioni nonprofit (Resp.: Venturelli, Licastro)

I Censimenti economici sono occasioni per fornire una dettagliata informazione statistica sulla struttura sia del sistema economico nazionale che del dettaglio territoriale. Per il 2012 l'ISTAT, con apposita legge, ha indetto il 9° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi (CIS) che si articolerà in varie rilevazioni censuarie distinte e due di queste, la rilevazione sulle imprese e la rilevazione sulle istituzioni *nonprofit*, verranno gestite dal sistema camerale. Infatti sul territorio, la rete di rilevazione delle indagini sulle imprese e sulle *nonprofit*, si baserà, a livello provinciale, sulle Camere di Commercio, presso le quali saranno istituiti gli Uffici Provinciali di Censimento (UPC), con il compito di organizzare, gestire ed effettuare le rilevazioni sul territorio, coordinando direttamente le attività dei rilevatori.

OP 1.3 – Realizzazione di iniziative congiunte con istituzioni locali e associazioni in un'ottica di sistema territoriale (Resp.: Morigi, Naldini)

La Camera di Commercio di Ravenna anche nel 2012 dovrà garantire il proprio apporto, insieme al sistema delle associazioni di categoria e di tutela del consumatore, alla Provincia e agli Enti locali, agli Ordini professionali, al sistema scolastico e universitario e a tutti gli attori pubblici del territorio, alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico del sistema territoriale locale (Tavolo dell'Economia, Patto per lo sviluppo, Conferenze economiche, ecc..) e alla realizzazione di progetti e iniziative congiunte (Tecnopolo, Accordo sistema bancario, Piano per l'occupazione giovanile, accordo cessione pro-soluto crediti, ecc..).

OP 1.4 – Sostegno alla programmazione e promozione turistica provinciale e regionale attraverso Apt servizi (Resp.: Morigi, Naldini)

Il sistema delle Camere di commercio emiliano-romagnole partecipa alla promozione turistica regionale grazie ad un'intesa quadriennale tra Unioncamere regionale e la Regione Emilia-Romagna, attraverso la quale le Camere si impegnano a rafforzare la cooperazione istituzionale già avviata proficuamente in passato rendendo disponibili risorse finanziarie complessivamente pari a €1.032.913,00. A tale scopo, tra Regione e sistema camerale, in attuazione dell'art. 11 della L.R. 7/98, è stata costituita Apt Servizi srl, strumento operativo regionale per l'attuazione degli obiettivi esplicitati nell'Intesa quadriennale. Nel corso del 2012 l'ente camerale dovrà garantire il proprio finanziamento ai programmi di Apt Servizi e attuare le opportune verifiche sui risultati conseguiti.

OS 2 – Infrastrutture, sviluppo del territorio e accesso al credito

In linea con la recente riforma delle Camere di Commercio, che ha definito le funzioni istituzionali degli enti camerali, la Camera di Commercio di Ravenna intende perseguire la propria *mission* di sviluppo economico del territorio attraverso alcuni obiettivi operativi prioritari quali il sostegno al sistema dei Confidi volto a migliorare e favorire l'accesso al credito delle PMI locali, lo sviluppo di una cultura imprenditoriale della qualità, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione attraverso il sostegno diretto in termini di contribuzione alle imprese, il sostegno economico ad iniziative e progetti di soggetti terzi, anche attraverso la valorizzazione del ruolo e delle funzioni degli organismi di rappresentanza delle categorie economiche e in collaborazione con le istituzioni locali.

OP 2.1 – Contribuire allo sviluppo delle imprese attraverso la concessione di contributi diretti (Resp.: Morigi, Naldini)

Oltre a sostenere finanziariamente iniziative svolte a cura di soggetti terzi, Associazioni, Enti ed Istituzioni, la Camera di Commercio intende destinare nel 2012 risorse economiche che, attraverso regolamenti ad hoc, vengano erogate direttamente alle imprese a fronte di investimenti su interventi ritenuti prioritari, quali la partecipazione a fiere all'estero, la creazione di nuove imprese, l'ottenimento di certificazioni ambientali e sociali, la cessione dei crediti vantati nei confronti degli enti locali

OP 2.2 – Favorire l'accesso al credito delle imprese ravennati attraverso l'intermediazione dei Confidi (Resp.: Morigi, Naldini)

Nel corso del 2011 è stato approvato un nuovo sistema di erogazione dei contributi triennale in linea con la segnalazione dell'Antitrust di luglio 2010 relativa ai criteri di assegnazione delle risorse. Tale sistema è stato implementato e correlato di una convenzione che delega l'ente camerale a selezionare gli organismi ammissibili per tutto il sistema degli enti locali della provincia.

L'ente camerale dovrà pertanto nel corso del 2012 garantire l'assegnazione dei fondi agli intermediari, predisponendo gli atti di concessione ed erogazione delle risorse monitorando l'effettivo ed efficace utilizzo dei fondi.

OP 2.3 – Realizzazione di iniziative promozionali in un'ottica di area vasta (Resp.: Morigi, Naldini)

In considerazione dell'orientamento del sistema camerale verso un'ottica di aggregazione dei servizi e delle attività, la Camera perseguirà anche nel 2012 il consolidamento e sviluppo delle relazioni e collaborazioni con gli enti camerali limitrofi per la realizzazione di attività volte a promuovere i territori in un'ottica di superamento dei confini amministrativi, in particolare nella filiera agroalimentare di qualità e nel turismo.

OP 2.4 – Valorizzazione dell'economia e del territorio attraverso il sostegno a iniziative svolte da soggetti terzi (Resp.: Morigi, Naldini)

La Camera di Commercio intende confermare nel 2012 il sostegno finanziario a iniziative di valorizzazione del territorio svolte a cura di soggetti terzi, Associazioni, Enti ed Istituzioni in un'ottica di sussidiarietà.

Attraverso il regolamento generale per la concessione di contributi per le iniziative inserite nella sezione promozionale del bilancio la Camera di Commercio dovrà nel corso del 2012 garantire l'assegnazione dei fondi agli intermediari, predisponendo gli atti di concessione ed erogazione delle risorse monitorando l'effettivo ed efficace utilizzo dei fondi.

OS 3 – Valorizzazione del capitale umano e sociale

Negli ultimi decenni, in ambito socio-economico, l'attenzione si è sempre più spostata verso i fattori immateriali della crescita. Capitale umano e sociale hanno dunque assunto un ruolo centrale nel definire e determinare la crescita di un sistema economico. Conoscenza, e quindi formazione e apprendimento, sono il motore dei processi evolutivi di individui, organizzazioni, imprese e territori, sono il fattore che determina la competitività di un territorio. L'ente camerale intende impegnarsi per creare le condizioni culturali affinché le imprese possano perseguire azioni di valorizzazione del proprio capitale umano e sociale attraverso azioni formative e di sensibilizzazione.

OP 3.1 – Promozione dell'imprenditoria femminile (Resp.: Morigi, Licastro)

Per promuovere l'imprenditoria femminile, la Camera ha costituito un apposito Comitato, composto da rappresentanti designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative della provincia, dalle Organizzazioni Sindacali e dei Consumatori. Il suo ruolo principale è quello di avanzare e sviluppare proposte su questioni e materie attinenti alla condizione femminile ed alle donne imprenditrici del nostro territorio. Il Comitato richiede una apposita gestione per il suo funzionamento e per le numerose iniziative che ne scaturiscono, che è svolta dalla Camera, sede naturale del Comitato.

OP 3.2 – Sviluppo della cultura d'impresa (Resp.: Morigi, Naldini)

L'ente camerale si pone l'obiettivo del rafforzamento del sistema imprenditoriale delle piccole e micro imprese tipico della nostra realtà attraverso da una parte lo sviluppo della cultura d'impresa e della consapevolezza dell'importanza della programmazione e dell'analisi nella valutazione di start-up imprenditoriale e dall'altra attraverso un'attività di orientamento volta a colmare il gap fra mondo della scuola e sistema imprenditoriale e attraverso la promozione dell'alternanza scuola-lavoro e la divulgazione dei dati Excelsior al fine di agevolare una programmazione formativa sempre più rispondente alle esigenze della nostra realtà economica.

OP 3.3 – Attività formativa per l'internazionalizzazione e le reti di impresa (Resp.: Casadei Monti)

La finalità è di contribuire a innalzare il livello della cultura imprenditoriale, manageriale, organizzativa e tecnologica delle PMI, per rendere le imprese più competitive e capaci di inserirsi stabilmente sui mercati internazionali, attraverso la realizzazione di corsi, seminari, cicli di incontri, *focus group*.

OS 4 – Innovazione e trasferimento tecnologico

Il recupero di competitività sul piano internazionale impone ai paesi economicamente più avanzati un deciso orientamento dei propri sistemi produttivi verso attività ad elevato valore aggiunto e marginalità, legate pertanto a produzioni che incorporano un elevato tasso di conoscenza scientifica e tecnologica.

L'innovazione scientifica e tecnologica, ma soprattutto la capacità di valorizzarne economicamente le ricadute è al centro delle politiche strategiche della Camera di commercio di Ravenna.

L'Ente è da tempo impegnato, attraverso la propria azienda speciale SIDI – Eurosportello, nella realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività del tessuto produttivo provinciale nel contesto nazionale ed internazionale, attraverso il supporto dei progetti di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale, la creazione di poli tecnologici, nonché di reti e sistemi tra imprese, la realizzazione ed il potenziamento dei legami tra le imprese con il mondo della ricerca, lo stimolo all'acquisizione di servizi avanzati da parte delle Pmi ed il sostegno alla diffusione delle ICT (*Information and Communication Technologies*).

OP 4.1 – Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità (Resp.: Casadei Monti)

Favorire l'accesso all'innovazione delle PMI tramite la valorizzazione della proprietà industriale, la ricognizione dell'esigenze di sviluppo tecnologico e innovazione, la risoluzione di quesiti specifici.

OP 4.2 – Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network (Resp.: Casadei Monti)

Favorire la conoscenza e l'accesso delle PMI locali alle reti e alle risorse europee destinate alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, facilitare la ricerca di *partners* commerciali e tecnologici europei attraverso la partecipazione a eventi di *business cooperation*.

OS 5 – Internazionalizzazione

Le Camere di commercio hanno un ruolo di primo piano nel favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, attraverso la fornitura di servizi di assistenza, informazione e promozione.

Dal 1990 l'azienda speciale SIDI - Eurosportello della Camera di commercio di Ravenna è diventata progressivamente un punto di riferimento per gli operatori orientati ai mercati esteri, sviluppando una serie di servizi e competenze con la finalità specifica di sostenere i processi di internazionalizzazione, oltre che di innovazione e di sviluppo tecnologico. L'Eurosportello organizza progetti promozionali volti a favorire l'accesso ai mercati internazionali e a rafforzare la cooperazione imprenditoriale delle PMI anche attraverso servizi di

informazione sulle politiche europee di rilevanza per le imprese e gli operatori economici e di assistenza per l'accesso ai fondi comunitari.

OP 5.1 – Promozione internazionale delle filiere produttive (Resp.: Casadei Monti)

L'obiettivo è di accrescere la dimensione internazionale di filiere produttive che connotano il territorio su mercati esteri potenzialmente ricettivi in termini di domanda e internazionalizzazione dei prodotti. Realizzazione di iniziative promozionali a favore della filiera dell'agroindustria (zootecnia, vivaismo, meccanica agricola, industria della lavorazione e trasformazione agricola), enogastronomia, nautica da diporto, edilizia-costruzioni.

OP 5.2 – Servizi per l'internazionalizzazione delle PMI (Resp.: Casadei Monti)

Supporto alle imprese sui mercati esteri con percorsi di accompagnamento, servizi mirati di ricerca *partners*, analisi del mercato, risposta a problematiche sul commercio estero, assistenza in materia doganale, fiscale, contrattuale, finanziaria.

OS 6 – Regolazione del mercato

All'interno dell'Area Regolazione del mercato vengono realizzate, coordinate e favorite iniziative e servizi finalizzati alla trasparenza degli scambi commerciali e al miglioramento delle condizioni di equilibrio fra consumatori e imprese, a garanzia degli interessi di tutti gli operatori economici e della fede pubblica. La Camera di commercio si propone di potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori attraverso l'implementazione delle apposite verifiche di sorveglianza su prodotti e strumenti.

OP 6.1 – Sviluppo delle attività di sorveglianza e controllo sui prodotti e strumenti di misura (Resp.: Venturelli, Dapporto, De Geronimo)

Sviluppo di attività di controllo mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura al fine di tutelare il consumatore e garantire la trasparenza del mercato. Nell'ambito di queste attività esiste già una convenzione tra la Camera e Unioncamere nazionale, finalizzata ad implementare tale attività e a garantire uniformità su tutto il territorio.

OS 7 – Diffusione degli strumenti di giustizia alternativa

Favorire lo sviluppo della cultura conciliativa e il ricorso a forme di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione) quale sistema efficiente di risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale.

Nell'attuale mercato, caratterizzato da rapporti commerciali sempre più complessi e competitivi, è sempre più elevato il numero di controversie, che a causa della difficile situazione della giustizia italiana, rimangono spesso irrisolte o trascinate per anni. In questo contesto la mediazione si pone come uno strumento che in modo riservato, informale ed economico, spesso può risolvere efficacemente e rapidamente i conflitti che coinvolgono le imprese e i consumatori.

Dal 21 marzo 2011 è entrata in vigore l'obbligatorietà del tentativo di mediazione nelle materie previste dall'art. 5 del D.lgs 28/2010 (tale processo sarà completato nel 2012), e in questa fase è particolarmente rilevante il ruolo delle Camere di Commercio, che già da oltre un decennio hanno dedicato particolare attenzione agli strumenti di giustizia alternativa, sottolineando la propria funzione di soggetti terzi *super partes* ai quali vengono demandate funzioni legate all'interesse dell'economia nel suo complesso. Proprio in questo momento diventa importante sviluppare un servizio rapido, efficiente e di qualità a disposizione di consumatori e imprenditori.

OP 7.1 – Sviluppo degli strumenti di giustizia alternativa (Resp.: Venturelli, Dapporto)

Favorire il ricorso all'uso degli strumenti di giustizia alternativa da parte di imprese e consumatori attraverso uno sviluppo e consolidamento dei servizi di Mediazione e Arbitrato resi dalla Camera di Commercio, nonché una promozione della cultura conciliativa. Al fine di mantenere un servizio rapido ed efficiente saranno predisposte tutte le attività necessarie alla conferma e al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia, soprattutto in considerazione delle continue modifiche normative a cui è tuttora sottoposta la materia. Si procederà anche con l'implementazione della gestione informatica e poi telematica della procedura.

OS 8 – E-government e semplificazione amministrativa

L'amministrazione digitale o *e-government* è il sistema di gestione digitalizzata della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi informatici, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC).

Nei rapporti con imprese e cittadini le Pubbliche Amministrazioni, sono chiamate a realizzare soluzioni finalizzate ad incentivare lo sviluppo dell'amministrazione digitale, sia sul piano dei processi di produzione e controllo degli atti, sia su quello strettamente comunicativo.

In questo ambito La Camera di commercio intende ulteriormente incrementare l'utilizzo di strumenti evoluti nell'interazione tra utente e pubblica amministrazione e promuovere la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche

OP 8.1 – Registro delle Imprese: miglioramento della qualità dei dati (Resp.: Venturelli, Franchini)

Programmazione e attuazione di azioni di miglioramento della qualità dei dati contenuti nel Registro delle Imprese, che si articolano anche nello sviluppo delle procedure di cancellazione d'ufficio, per conseguire una migliore informazione della realtà economica della provincia e una maggiore trasparenza amministrativa, oltre che una pubblicità economico-giuridica veritiera e rispondente alla realtà economica nell'interesse dell'intero sistema produttivo ravennate.

OP 8.2 – Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office (Resp.: Venturelli, Franchini)

Sviluppo e promozione di azioni innovative volte all'informatizzazione e telematizzazione del front-office e del back-office, al fine di semplificare e velocizzare i procedimenti amministrativi, di attuare una maggiore trasparenza amministrativa verso gli utenti e di ottimizzare la qualità dei dati disponibili e la loro diffusione. Sviluppo di azioni innovative per il miglioramento e la modernizzazione di servizi interni attuando anche processi di dematerializzazione dei flussi documentali.

OP 8.3 – Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio (Resp.: Venturelli, Franchini)

Sviluppo di progetti e linee di indirizzo per la predisposizione di un nuovo piano per la qualità e lo sviluppo del territorio per la soddisfazione di necessità evidenziate nel tavolo provinciale di coordinamento sull'economia e l'occupazione al fine di attuare un coordinamento con il nuovo sportello unico per le attività produttive (SUAP), una semplificazione e omogeneizzazione delle procedure e una riorganizzazione degli uffici pubblici in ambito provinciale.

OS 9 – Sistema qualità

Proseguire con le procedure di certificazione della qualità dei servizi, attuando un miglioramento continuo dei servizi erogati contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure quale presupposto per il mantenimento della Certificazione di qualità conseguita.

OP 9.1 – Consolidamento certificazione di qualità (Resp.: Morigi, Venturelli, Tabanelli, Finetto, Franchini)

Conseguimento della Certificazione di qualità secondo la normativa europea ISO 9001:2008 per le singole attività certificate all'interno del Servizio Registro delle Imprese, Servizio Regolazione del Mercato, Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria, Servizio Studi e Gestione delle risorse informatiche.

OS 10 – Dematerializzazione e progetti innovativi

Il tema della dematerializzazione della documentazione prodotta nell'ambito dell'attività della pubblica amministrazione rappresenta attualmente uno degli elementi di rilievo all'interno dei processi di riforma della gestione dell'attività amministrativa in ambiente digitale e costituisce una delle linee di azione maggiormente significative ai fini della riduzione della spesa pubblica, e del conseguimento di obiettivi di semplificazione, efficienza e trasparenza.

L'approvazione della Riforma Brunetta (D.lgs. 150/2009) e del nuovo Codice dell'amministrazione digitale (D.lgs. 235/2010) rappresentano, due importanti pilastri su cui si poggia il disegno di modernizzazione e digitalizzazione della PA

Il sistema camerale è impegnato da anni in un'azione tesa a favorire l'attuazione di normative che consentano di trarre il massimo vantaggio dalle tecnologie digitali attraverso una completa informatizzazione delle procedure, finalizzata ad obiettivi di semplificazione nei rapporti con i cittadini utenti e di riduzione dei tempi e degli oneri dei procedimenti amministrativi.

OP 10.1 – Flussi documentali interni e comunicazioni esterne in forma digitale (Resp.: Morigi, Finetto)

Il tema della dematerializzazione dei flussi documentali interni legati alla gestione amministrativa e ai processi di supporto riveste un ruolo di primaria importanza nel percorso verso il completo abbandono del documento cartaceo (pubblica amministrazione “*paperless*”).

Come previsto dalla nuovo CAD lo scambio di informazioni e documenti tra imprese e amministrazioni pubbliche, nonché l'adozione e la comunicazione da parte di quest'ultime di atti e provvedimenti amministrativi deve avvenire utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

OS 11 – Performance e trasparenza

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale sono i temi principali intorno ai quali si sviluppa il ciclo di gestione della performance ai sensi del D. Lgs. n.150/2009. In tale ambito il monitoraggio delle attività in corso d'anno e l'attivazione di eventuali interventi correttivi è un passaggio di fondamentale importanza al fine di verificare il raggiungimento dei risultati.

OP 11.1 – Monitoraggio della performance (Resp.: Morigi, Venturelli, Tabanelli, Finetto)

E' indispensabile nel corso dell'anno verificare l'andamento delle attività e degli indicatori definiti per la misurazione della *performance* organizzativa ed individuale. Si tratta di monitorare il livello di raggiungimento dei risultati attesi, in relazione alle strategie e agli obiettivi operativi, i servizi con riferimento ad efficienza, efficacia e qualità, lo stato di salute dell'amministrazione, l'andamento delle attività degli uffici e delle prestazioni del personale.

OS 12 – Politiche ambientali

Le Pubbliche Amministrazioni, e gli Enti Locali in generale, ricoprono un ruolo centrale nelle politiche di sviluppo e gestione del territorio e dell'ambiente.

La Camera di commercio di Ravenna, attraverso la realizzazione del progetto inerente la registrazione ambientale Emas, intende acquisire benefici interni derivanti da una corretta gestione delle problematiche legate alla gestione ambientale oltre a dare visibilità a tutte le parti interessate presenti sul territorio della propria capacità di innovazione nelle tematiche gestionali, attraverso il ricorso a schemi di certificazione innovativi per le Camere di Commercio Italiane consolidando ulteriormente la focalizzazione su tali argomenti della propria strategia e politica imprenditoriale in un'ottica integrata di sostenibilità e di sviluppo del territorio.

OP 12.1 – Definizione del “Programma Ambientale” e della “Dichiarazione Ambientale” per il perseguimento della registrazione Emas (Resp.: Morigi, Naldini)

Dopo aver definito la struttura documentale e tutte le procedure necessarie a raggiungere e garantire la conformità ai requisiti della norma UNI EN ISO 14001/Regolamento EMAS, nonché redatto la quasi totalità della modulistica del nostro Sistema di Gestione Ambientale, nel corso del 2012 occorrerà in primo luogo concordare e definire il “Programma Ambientale” in cui saranno evidenziati in particolare gli aspetti indiretti che coinvolgeranno le attività dell'ente camerale. Successivamente si provvederà a redigere la “Dichiarazione Ambientale” con la quale si rendono pubbliche le proprie prestazioni ambientali e dove vengono riportate informazioni sull'Organizzazione aziendale, sulla Politica Ambientale, sul Sistema di Gestione Ambientale, sugli aspetti ambientali significativi, sugli obiettivi che l'Ente si prefigge, sui dati di consumo, ecc.

OP 12.2 – Scuola Emas Ecolabel (Resp.: Casadei Monti)

Sensibilizzare le imprese ai temi della crescita della competitività basata sullo sviluppo sostenibile, l'efficienza e il valore dell'impresa attraverso iniziative seminariali, corsi, cicli di incontri, nell'ambito dell'attività della scuola Emas Ecolabel. Realizzazione di un repertorio di imprese del settore finalizzato a conoscere le progettualità e le esigenze delle imprese appartenenti alla green economy e verso cui indirizzare le attività di animazione.

OS 13 – Valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo

Le risorse umane rappresentano per l'Ente un *asset* strategico fondamentale per lo svolgimento delle attività e vanno motivate e guidate all'interno del contesto mutevole in cui, negli ultimi anni, si deve operare.

La formazione rappresenta un elemento fondamentale per supportare innovazione e cambiamento e deve essere accuratamente selezionata e gestita per assicurare il migliore sviluppo professionale del personale e per rappresentare un elemento di miglioramento delle competenze e dei servizi resi all'utenza.

L'Ente intende valorizzare le proprie risorse umane attraverso l'adozione di un sistema di indagine del piano formativo al quale si è aderito.

OP 13.1 – Predisposizione di un sistema di indagine sulle iniziative partecipate dal personale all'interno del piano formativo intercamerale 2012 (Resp.: Morigi, Tabanelli)

Da diversi anni l'Ente camerale adotta piani formativi del personale concordati a livello regionale che consentono la partecipazione di un numero elevato di collaboratori a fronte di un notevole contenimento di spese in termini di risorse e di tempo.

Si intende esaminare l'efficacia della formazione ponendo in atto una valutazione delle attività formative attraverso l'adozione di un questionario individuale di valutazione del gradimento e del risultato.

OS 14 – Contenimento dei costi di funzionamento

Proseguimento del programma di revisione della struttura camerale a livello decentrato in base alla telematizzazione dei servizi ed al fine del contenimento dei costi. Tra i risultati attesi un risparmio di almeno il 10% sulle spese 2012 rispetto al budget 2011. L'obiettivo di contenimento dei costi di funzionamento coinvolge anche la gestione dell'azienda speciale SIDI – Eurosportello.

OP 14.1 – Riorganizzazione sedi decentrate (Resp.: Morigi, Venturelli, Tabanelli, Franchini)

Sviluppo di un progetto di riorganizzazione delle sedi decentrate volto alla riduzione delle aperture degli sportelli conseguente alla telematizzazione dei servizi del Registro delle Imprese, all'entrata in vigore della Comunicazione unica e alla manovra di contenimento della spesa pubblica.

OP 14.2 – Ottimizzare la gestione amministrativa dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello (Resp.: Casadei Monti)

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi da una parte per il rispetto delle procedure previste dalla legge per la corretta gestione dei rapporti con i fornitori (tracciabilità), dall'altra per monitorare i principali dati contabili riferiti all'attività dell'Azienda Speciale al fine di ottenere i risultati prefissati in termini di bilancio.

OP 14.3 – Miglioramento dell'efficienza interna dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello (Resp.: Casadei Monti)

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi per garantire il rispetto di uno standard minimo di efficienza ed efficacia nell'utilizzo di strumenti e metodologie di lavoro dell'Azienda (banche dati, *staff meetings*, strumenti informativi, preparazione documenti).

OS 15 – Monitoraggio dell'equilibrio economico generale dell'Ente

Monitorare l'equilibrio economico generale e la struttura dell'ente attraverso le tre componenti economico, patrimoniale e finanziario, non solo come *benchmarking* tra enti ma anche semestralmente per valutare l'andamento dei dati contabili.

OP 15.1 – Monitoraggio di dati contabili (Resp.: Tabanelli)

Vengono individuati alcuni indicatori ritenuti significativi dell'andamento dei principali dati contabili e che è possibile calcolare semestralmente per tenere controllati i valori al fine di ottenere a fine anno i risultati prefissati. Le modalità scelte sono l'individuazione di:

- a. indicatori di efficacia: Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di Commercio, Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza
- b. indicatori di struttura: Costo del personale a tempo indeterminato, Costo del personale

- c. indicatori economico patrimoniali: Equilibrio economico della gestione corrente
- d. incidenza dei costi strutturali: Capacità di Generare Proventi, Economicità dei Servizi, Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici, Costo medio di funzionamento per dipendente, Incidenza dei Proventi Correnti sui Proventi Totali, Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali
- e. indicatori economico finanziari: Tasso di riscossione delle entrate da diritto annuale, Andamento della riscossione delle entrate da diritti di segreteria, Andamento della riscossione delle altre entrate, Politica di realizzazione dei programmi promozionali, Incidenza del personale sulle entrate correnti, Tasso d'incidenza dei costi di automazione
- f. indicatori di gestione del personale: Incidenza del costo del personale su spese correnti, Incidenza delle consulenze e collaborazioni esterne, Incidenza del costo del personale a tempo determinato
- g. indici di copertura: Indice di copertura delle spese correnti:Indice di copertura dei costi del personale:
- h. Indice di copertura delle spese promozionali:Indice di copertura delle spese di funzionamento:Indici di rigidità gestionale

OS 16 – Risorse finanziarie esterne

Come previsto Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio le aziende speciali perseguono l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali. Il contributo camerale erogato alle aziende speciali tiene conto dei finanziamenti previsti da altri soggetti e del risultato economico che si prevede di conseguire. Inoltre Unioncamere nazionale, attraverso il Fondo di Perequazione, finanzia specifiche progettualità presentate in forma individuale o associata dalle Camere di commercio sulla base delle linee di indirizzo annualmente individuate e sulla valutazione della rilevanza dei progetti presentati.

OP 16.1 – Incremento del livello dei proventi da servizi sui ricavi aziendali dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello (Resp.: Casadei Monti)

L'obiettivo si riferisce a quanto prescritto dal DPR 254/05 in relazione all'attività delle Aziende Speciali, che devono tendere progressivamente al risultato di coprire con i ricavi da servizi i propri costi di struttura.

OP 16.2 – Partecipazione all'utilizzo delle risorse del fondo perequativo nazionale attraverso progettualità di sistema (Resp.: Morigi, Venturelli)

Il Fondo perequativo delle Camere di commercio è uno strumento di programmazione e finanziamento che consente alle Camere di affrontare e sviluppare temi d'interesse comune e di operare economie di scala nella gestione delle risorse sviluppando progetti di sistema nell'ambito della rete del sistema camerale. Riuscire ad intercettare le risorse economiche del fondo e lavorare in sinergia con le altre Camere per attuare progetti comuni genera efficienza ed efficacia sia in termini economico-finanziari sia nella realizzazione di progetti di promozione economica.

4.4 Ciclo di gestione della performance

4.4.1 Processo di programmazione

- Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il **Programma pluriennale**. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254/05, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato istituzionale dell'organo politico-amministrativo (art. 4).
È in questo documento che l'organo politico definisce la *mission* dell'Ente camerale e l'insieme delle priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del proprio mandato.
- Altro documento strategico che fornisce *input* al Ciclo di gestione della Performance è il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, Decreto Legislativo n.150/09).
- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale. Come previsto dall'art 5 del D.lgs. n.254/2005 la Relazione previsionale e programmatica ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate. È approvata dal Consiglio camerale entro il 31 ottobre.
- Dall'anno 2012 viene redatto un documento denominato **Relazione previsionale e programmatica e piano della performance**, per ricondurre ad un unico momento la definizione del quadro strategico e la specificazione degli obiettivi operativi per l'anno di competenza con gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.
- Entro il 30 novembre il Consiglio approva il **preventivo economico**.
- Entro il 31 Dicembre viene elaborato e approvato il **budget direzionale**, in coerenza con gli altri strumenti di programmazione e vengono definiti ed assegnati gli obiettivi al personale dirigenziale con i relativi indicatori.

4.4.2 Soggetti coinvolti

Gli uffici di supporto e l'ufficio studi forniscono gli elementi per l'analisi del contesto esterno ed interno in cui opera la Camera di commercio.

Coerentemente con le linee strategiche individuate dagli organi di indirizzo politico, e in collaborazione con essi, il Segretario generale, il personale dirigente e i responsabili di unità organizzative complesse contribuiscono all'individuazione degli obiettivi strategici e operativi descritti nelle schede di programmazione.

4.4.3 Azioni per il miglioramento

Il presente Piano della performance in considerazione delle prime applicazioni di tale strumento e della necessità di raccordare lo stesso con gli altri documenti di programmazione dell'Ente già predisposti, individua prevalentemente attività legate ad obiettivi di carattere annuale.

A partire dalla predisposizione del Piano della Performance 2014 si cercherà di conformare maggiormente la programmazione anche ad obiettivi di carattere pluriennale.

Una volta maggiormente diffusa la cultura della performance e introdotti i principi del modello teorico di riferimento, l'Amministrazione intende adottare per gli anni futuri misure per la valutazione della qualità degli indicatori e dei target individuati e per il miglioramento dei processi di programmazione. Dal 2012 verrà introdotta la Balanced Scorecard (BSC) come richiamato al punto 4.1

Allegato

Indicatori, target e risorse degli obiettivi strategici e operativi

OS 1 – INFORMAZIONE ECONOMICA, COMUNICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DI SISTEMA

Risorse: : Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 473.451,00

OP 1.1 – Informazione economica

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di report periodici sull'andamento congiunturale dei settori economici provinciali	4
Realizzazione di un'indagine di approfondimento su temi di carattere economico-finanziario in ambito locale	31.12.2012
Numero di incontri con le istituzioni provinciali e regionali per la programmazione e il coordinamento dell'attività di produzione di informazione economico statistica	4

OP 1.2 – 9° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi: la rilevazione sulle imprese e la rilevazione sulle istituzioni nonprofit

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero delle unità censite tra le unità indicate dall'ISTAT	Almeno il 20%

OP 1.3 – Realizzazione di iniziative congiunte con istituzioni locali e associazioni in un'ottica di sistema territoriale

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero progetti/iniziative congiunti tra istituzioni e sistema della rappresentanza	4
Numero partecipazioni a riunioni volte alla programmazione congiunta territoriale	3

OP 1.4 – Sostegno alla programmazione e promozione turistica provinciale e regionale attraverso Apt servizi

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Erogazione quota parte finanziamento del sistema camerale regionale per la promozione turistica regionale	30.11.12
Verifica attività annuali di Apt Servizi, anche attraverso Unioncamere regionale	30/03/13

OS 2 – INFRASTRUTTURE, SVILUPPO DEL TERRITORIO E ACCESSO AL CREDITO

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 2.694.319,00

OP 2.1 – Contribuire allo sviluppo delle imprese attraverso la concessione di contributi diretti.

Valenza informativa dell'indicatore	Target
nr. bandi attivati rivolti a rilanciare lo sviluppo delle imprese e l'occupazione dei giovani	2
nr.complexivo imprese beneficiarie di contributi camerali nel 2012	100

OP 2.2 – Favorire l'accesso al credito delle imprese ravennati attraverso l'intermediazione dei Confidi

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Assegnazione dei fondi 2012 agli organismi ammessi	30.04.12
Percentuale utilizzo fondi rispetto a quelli stanziati	80%

OP 2.3 – Valorizzazione dell'economia e del territorio attraverso il sostegno a iniziative svolte da soggetti terzi

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Report sull'utilizzo dei plafond stanziati nel bilancio di previsione	1

OS 3 - VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SOCIALE

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 83.500,00

OP 3.1 – Promozione dell'imprenditoria femminile

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero riunioni ed incontri Comitato	4
Numero aggiornamenti del sito istituzionale nella parte dedicata al Comitato Imprenditoria Femminile	4
Collaborazione nella realizzazione di iniziative progettate ed approvate	1

OP 3.2 – Sviluppo cultura d'impresa

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di iniziative di orientamento sull'autoimprenditorialità e/o sui profili professionali richiesti dalle nostre imprese rivolte al mondo della scuola e/o aspiranti imprenditori	2
Livello di gradimento servizi di assistenza e orientamento da parte dello Sportello Genesi Nuove Imprese.	80% tra buono ed ottimo

OP 3.3 – Attività formativa per l'internazionalizzazione e le reti di impresa

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di imprese partecipanti a seminari, corsi, cicli di incontri sulle tematiche del commercio estero, internazionalizzazione, innovazione, politiche europee	Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello
Numero di imprese partecipanti a progetto <i>temporary manager</i> per l'estero	
Numero di imprese partecipanti a progetto reti di impresa	
Livello di soddisfazione utenti partecipanti ai seminari e ai progetti	

OS 4 – INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 25.000,00 – Bilancio SIDI-Eurosportello: €

OP 4.1 – Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità (Resp.: Casadei Monti)

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di quesiti risolti in tema di proprietà industriale e innovazione, numero di servizi erogati in tema di proprietà industriale e innovazione	Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello
Avvio progetto costituzione punto di consultazione norme UNI, numero di accessi alla consultazione	
Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati	
Attività di comunicazione e diffusione verso l'esterno dei servizi per l'innovazione	

OP 4.2 – Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network (Resp.: Casadei Monti)

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero utenti raggiunti nella promozione della rete	Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello
Numero partecipanti a eventi locali o regionali	
Numero proposte partnership tecnologica prodotte	
Numero accordi di partnership raggiunti	
Numero imprese partecipanti a brokerage event	

OS 5 – INTERNAZIONALIZZAZIONE

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 612.730,00 – Bilancio SIDI-Eurosportello €

OP 5.1 – Promozione internazionale delle filiere produttive

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di imprese partecipanti ai progetti di filiera	Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello
Livello di soddisfazione delle aziende partecipanti ai progetti	

OP 5.2 – Servizi per l'internazionalizzazione delle PMI

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di quesiti risolti a favore delle imprese	Definito nel documento di programmazione attività SIDI - Eurosportello
Numero di servizi erogati a favore delle imprese (aziende partecipanti a incontri con desk e a servizi di assistenza specialistica)	
Livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati (quesiti e assistenza specialistica)	
Attività di comunicazione/diffusione verso l'esterno dei servizi per l'internazionalizzazione	
Livello di soddisfazione dei clienti abbonati alla rivista specialistica International Trade	

OS 6 – REGOLAZIONE DEL MERCATO

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 6.1 – Sviluppo delle attività di sorveglianza e controllo sui prodotti e strumenti di misura

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero imprese oggetto d'ispezione	3
Numero prodotti controllati fisicamente	10
Numero strumenti controllati fisicamente	3

OS 7 – DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 100.000,00

OP 7.1 – Sviluppo degli strumenti di giustizia alternativa

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero procedure di mediazione/ arbitrato gestite	Almeno 30
Numero questionari di valutazione compilati dagli utenti	Almeno 15

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Completamento delle operazioni necessarie al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia	Mantenimento dell'iscrizione

OS 8 – E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale e da interventi economici € 21.000,00

OP 8.1 – Registro delle Imprese: miglioramento della qualità dei dati

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero incontri Gruppo di qualità in sede di Unioncamere nazionale	2
Numero azioni di miglioramento dei dati del Registro delle Imprese approvate dal Gruppo qualità	1
Percentuale di imprese cancellate d'ufficio	12%

OP 8.2 – Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero evento per la promozione e lo sviluppo dell'utilizzo di strumenti telematici	1
Tempo medio di attesa agli sportelli rilevato con sistema informatico (Totem)	Inferiore a 19'
Percentuale di pratiche registro imprese evase in 2 giorni (rilevato con programmi IC: Priamo, Scriba, Cruscotto)	31%

OP 8.3 – Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di incontri	1
Numero di azioni di semplificazione progettate	1

OS 9 – SISTEMA QUALITÀ

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 9.1 - Consolidamento certificazione di qualità

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Conferma della certificazione: verifica ispettiva	entro il 31.12.2012
Conferma della certificazione: rilascio della certificazione di conseguimento	entro il 30.04.2013
Livello di soddisfazione del cliente rilevato con l'indagine di <i>customer satisfaction</i>	>= soddisfacente

OS 10 – DEMATERIALIZZAZIONE E PROGETTI INNOVATIVI

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 10.1 – Flussi documentali interni e comunicazioni esterne in forma digitale

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Percentuale dei protocolli in uscita registrati come documenti informatici (sottoscritti in forma digitale e inviati tramite PEC)	Almeno 20%
Percentuale dei provvedimenti adottati in originale informatico (formati attraverso processi completamente telematici, sottoscritti in forma digitale e pubblicati <i>on-line</i>)	Almeno 50%

OS 11 – PERFORMANCE E TRASPARENZA

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 11.1 – Monitoraggio della performance

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero di report redatti	Almeno 1

OS 12 – POLITICHE AMBIENTALI

Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 12.1 – Definizione del “Programma Ambientale” e della “Dichiarazione Ambientale” per il perseguimento della registrazione Emas

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Livello di efficacia delle azioni in termini di rispetto della tempestica nell' approvazione della Dichiarazione ambientale	30.11.2012

OP 12.2 – Scuola Emas Ecolabel

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero dei seminari sulle tematiche ambientali, la certificazione ambientale, il risparmio energetico e lo sviluppo sostenibile	Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello
Numero di imprese partecipanti ai seminari	
Livello di soddisfazione delle imprese partecipanti	
Realizzazione di un data base delle imprese settore ambiente	

OS 13 – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E BENESSERE ORGANIZZATIVO
Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 13.1 – Predisposizione di un sistema di indagine sulle iniziative partecipate dal personale all'interno del piano formativo intercamerale 2012

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Schede di valutazione (gradimento e risultato) somministrate	Almeno l'80%
Realizzazione reportistica	Almeno un report riepilogativo

OS 14 – CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO
Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 14.1 – Riorganizzazione sedi decentrate

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Costi di funzionamento: riduzione rispetto al budget 2011	Almeno il 10%

OP 14.2 – Ottimizzare la gestione amministrativa dell'Azienda speciale SIDI – Eurosportello

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Livello applicazione CIG a nuovi incarichi attribuiti	Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello
Tempo medio pagamento fatture complete di Durc	
Numero di fatture emesse per proventi da servizi (quesiti, assistenza specializzata, progetti, seminari, abbonamenti)	
Numero di rendicontazioni progetti Fondo Perequativo nel rispetto delle relative tempistiche	
Verifica contabile delle attività concluse (progetti, seminari, quesiti)	

OP 14.3 – Miglioramento dell'efficienza interna dell'Azienda speciale SIDI – Eurosportello

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Predisposizione e aggiornamento applicazioni interne (<i>badge, time sheet, budget</i> condivisi)	Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello
Aggiornamento semestrale gestionale IMT Simplier	
Livello di efficacia della realizzazione del DPS	
Riunioni interne aggiornamento attività	
Rispetto tempistica predisposizione newsletter	

OS 15 – MONITORAGGIO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO GENERALE DELL'ENTE
Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 15.1 – Monitoraggio di dati contabili

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Indicatori di efficacia	Valori pari almeno alla media regionale per almeno il 50% degli indicatori confrontabili
Indicatori di struttura	
Indicatori economico patrimoniali	
Incidenza dei costi strutturali	
Indicatori economico finanziari	
Indicatori di gestione del personale	

OS 16 – RISORSE FINANZIARIE ESTERNE
Risorse: Bilancio C.C.I.A.A.: da budget costi di funzionamento e personale

OP 16.1 – Livello dei proventi da servizi sui ricavi aziendali dell'Azienda speciale SIDI – Eurosportello

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Entrate da consulenza e assistenza specialistica	Definito nel documento di programmazione attività Eurosportello
Entrate da progetti promozionali	
Risorse recuperate da progetti fp	

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Risorse recuperate da progetti con finanziamenti europei	
Entrate da corsi di formazione/seminari	
Entrate da rivista International Trade	
Entrate da progetti su incarico CCIAA	

OP 16.2 – Partecipazione all'utilizzo delle risorse del fondo perequativo nazionale attraverso progettualità di sistema

Valenza informativa dell'indicatore	Target
Numero progetti di rete e di sistema presentati	3

Documento firmato digitalmente