



**Camera di Commercio
Ravenna**

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA E PIANO DELLA PERFORMANCE 2013

OTTOBRE 2012

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
- 4.4 Ciclo di gestione della performance

Allegato

- Piano della performance

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.

Il quadro normativo continuerà a conoscere nei prossimi anni profonde innovazioni che coinvolgeranno anche il sistema camerale. Prime fra tutte la riforma dei livelli territoriali di governo, con il riordino di tutti i soggetti statali operanti sui territori, a partire dalle Regioni e dalle Province.

In questo scenario è importante che anche il sistema possa adeguarsi ai nuovi equilibri che si andranno delineando, valorizzando la propria specificità e rafforzando anche in questa fase la propria mission istituzionale.

Le Camere di commercio devono trovare la dimensione ottimale per continuare ad essere un sistema pienamente efficiente, in grado di realizzare su tutto il territorio nazionale le funzioni istituzionali che gli sono state attribuite e, anzi, recuperando quei margini che possono consentire al sistema di proporsi come soggetto in grado di svolgere ulteriori funzioni e di diventare titolare di ulteriori importanti competenze.

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 professionisti e 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. È iniziato, inoltre, un percorso di riordino e riorganizzazione del sistema camerale, inserito nel più ampio disegno di riforma della pubblica amministrazione nell'ottica di incrementare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa, per recuperare risorse da destinare al miglioramento dei servizi esistenti o all'introduzione di nuovi servizi e di nuove funzioni a sostegno delle imprese.

Sono attualmente in corso, progetti di valutazione per la gestione di servizi e/o funzioni in forma associata sia a livello regionale, sia tra le Camere di commercio di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini e per una diversa organizzazione delle attuali aziende speciali delle Camere di commercio di Ravenna e di Forlì-Cesena.

Si tratta di esaminare la situazione attuale e predisporre studi di fattibilità comprensivi di analisi dei costi e rilevazione delle economie ottenibili con una eventuale diversa struttura di gestione dei servizi e delle funzioni camerali. Tale attività si svolgerà presumibilmente nel corso dei prossimi due anni.

Il rinnovo degli organi camerali del 2013

Il 2013 si preannuncia come un anno di particolare rilevanza per la Camera di commercio di Ravenna. Esso coincide, infatti, con la conclusione dell'attuale mandato degli organi istituzionali, 2008-2013, e con il conseguente rinnovo per il mandato 2014-2019.

Il rinnovo degli organi avverrà dunque nel pieno della peggiore crisi economica dal dopoguerra ad oggi e nel contesto di profondi mutamenti istituzionali cui effetti e la cui portata sull'organizzazione, i rapporti e le funzioni del sistema delle Camere di commercio sono ancora da comprendere compiutamente.

In questo clima di incertezza i nuovi organi politici dell'Ente avranno il difficile compito, tra i primi e più importanti atti, di predisporre il programma pluriennale di attività della camera di commercio, ovvero di delineare gli ambiti strategici prioritari e le linee d'intervento dell'azione politica e amministrativa dell'Ente per il prossimo quinquennio.

Per la prima volta, per l'Ente camerale, il rinnovo degli organi avverrà secondo il regime regolamentare tracciato dalla riforma dell'ordinamento del 2010. Alcuni elementi di novità riguarderanno la rappresentatività dei settori ovvero la ripartizione del numero consiglieri per settore di attività economica. Nel nuovo sistema:

- la ripartizione dei consiglieri secondo i settori economici avviene sulla base della classificazione ISTAT delle attività economiche ATECO 2007
- tra i criteri per la ripartizione viene introdotto il "quarto parametro", relativo all'ammontare del diritto annuale versato ad ogni singola camera di commercio dalle imprese di ogni settore (si aggiunge ai tre parametri considerati in precedenza ovvero valore aggiunto, indice d'occupazione e numero di imprese)
- nel consiglio siede anche un rappresentante dei liberi professionisti designato dagli ordini professionali costituiti in apposita consulta presso la Camera (si aggiunge ai rappresentanti di "diritto" quali il rappresentante delle associazioni sindacali e a quello dei consumatori)

Parametri per il rinnovo del consiglio del 2013

	Numero imprese al 31.12.2011	Diritto annuale 2011 (€)	Numero addetti 2009	Valore aggiunto 2009 (€ x 1000)
Agricoltura	8.957	884.449,44	10.119	308.484,32
Artigianato	10.396	1.109.975,56	22.388	979.658,97
Industria	4.179	919.607,74	26.150	1.433.192,64
Commercio	11.016	1.469.026,43	19.961	840.175,07
Cooperative	698	215.480,76	13.595	598.311,56
Turismo	4.365	561.159,39	13.458	563.541,57
Trasporti e spedizioni	2.112	350.137,90	9.708	750.639,40
Credito	792	134.880,10	3.085	406.479,44
Assicurazioni	534	63.177,77	917	45.473,97
Servizi alle imprese	5.939	997.703,32	20.603	1.192.583,73
Altri settori	1.705	251.431,99	6.056	290.665,11
TOTALE	50.693	6.957.030,40	146.040	7.409.205,78

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

Settore	Numero
Artigianato	5
Commercio	4
Industria	3
Agricoltura	3
Servizi alle imprese	3
Cooperazione	2
Turismo	2
Trasporti e spedizioni	2
Credito e assicurazioni	1
Organizzazioni sindacali	1
Consumatori	1

Componente	Funzione	In rappr. del settore
BESSI GIANFRANCO	Presidente	Cooperative
GIGANTE NATALINO	Vice Presidente	Servizi alle Imprese
BACCHILEGA EMANUELA	Consigliere	Artigianato
BARBONI VITO	Consigliere	Credito e assicurazioni
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
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
SAVORELLI MARISA	Consigliere	Artigianato
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.

Componente	Funzione
BESSI GIANFRANCO	Presidente della Camera di commercio di Ravenna

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 Ministro 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.

Componente	Funzione
BEDEI PAOLO	Organismo indipendente di valutazione

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
MORIGI PAOLA	Segretario Generale Dirigente area Amministrativa Dirigente area Sviluppo economico
VENTURELLI MARIA CRISTINA	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 e 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 Eurochambres esprime gli interessi del mondo imprenditoriale e del sistema camerale nei confronti delle Istituzioni comunitarie. Creata nel 1958, Eurochambres è l'Associazione europea delle Camere di commercio e dell'Industria che rappresenta oltre 19 milioni di imprese presenti in 45 paesi europei attraverso una rete di 2000 Camere regionali e locali, organizzate in 45 sistemi nazionali.

Nel mondo operano le Camere di commercio italiane all'estero, libere associazioni tra imprenditori e professionisti italiani ed esteri, impegnate a favorire l'incontro tra imprese dei rispettivi paesi, attraverso partnership, accordi mirati e progetti comuni. In Italia è attiva presso Unioncamere nazionale la Sezione delle Camere di commercio miste o estere in Italia riconosciute dal Governo italiano.

La rete del sistema camerale in cifre.

La rete nazionale del sistema camerale è costituita 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.

Le recenti ipotesi di riordino del sistema camerale

Alla luce del d.l. n. 95/2012, che prevede un riordino delle province, il cui ambito territoriale attualmente coincide con quello delle Camere di commercio e tenuto conto che nella stessa norma è prevista anche una riorganizzazione della presenza dello Stato sul territorio, attraverso accorpamenti di strutture e/o allargamento delle circoscrizioni amministrative di riferimento, nel corso della 136° assemblea di Unioncamere tenutasi a Venezia il 29 ottobre 2012, è stato presentato e deliberato il progetto di ridisegno dell'organizzazione territoriale delle Camere di commercio e di ridefinizione ed accorpamento delle funzioni.

Come sottolineato dal Presidente di Unioncamere, Ferruccio Dardanello, il sistema camerale, è pienamente consapevole di dover raccogliere la sfida della competitività e dello sviluppo del Paese, e che ciò comporta la riorganizzazione dei propri servizi e un riordino complessivo dei propri assetti istituzionali. Ciò che le Camere si prefiggono è di rispondere in modo ancora più efficace ed efficiente alle istanze delle imprese, da cui unicamente derivano le risorse economiche di cui il sistema camerale dispone.

Tale percorso deve necessariamente tenere conto delle specificità delle Camere di commercio e della loro natura di autonomie funzionali e dunque essere fortemente legato alle caratteristiche economiche delle comunità di riferimento,

Questo fa sì che le logiche di riassetto degli ambiti di governo territoriali basate unicamente sull'estensione del territorio e sulla popolazione, non risultino adeguate alle Camere di commercio, per le quali si dovrebbero prioritariamente seguire criteri di aggregazione economica e di equilibrio di bilancio

Per avviare il processo di riordino del Sistema camerale, sarebbe dunque necessario un intervento legislativo di modifica della legge n. 580/93, come riformata dal decreto legislativo n. 23/2010, individuando criteri e logiche di aggregazione che abbiano a riferimento le esigenze delle comunità imprenditoriali.

In questa ipotesi la circoscrizione territoriale di competenza delle Camere di commercio dovrà essere individuata in modo da consentire la sussistenza dei soli enti camerali in grado di auto-sostenersi, potendo contare su un sufficiente equilibrio economico tale da permettere di adempiere pienamente ai propri compiti istituzionali, ma garantendo al tempo stesso un'adeguata diffusione territoriale, così da salvaguardare la vicinanza funzionale al tessuto imprenditoriale.

Questo percorso porterebbe, dunque, ad una riorganizzazione territoriale del Sistema camerale autonoma rispetto a quella delle province: la circoscrizione di ogni Camera di commercio potrà essere definita sulla base del grado di omogeneità dei territori fra loro e soprattutto della tipologia di tessuto economico che li contraddistingue (e potrà in alcuni casi coincidere con i confini delle nuove province ed in altri casi non coincidere).

Contestualmente alla riorganizzazione territoriale, per giungere a razionalizzare ulteriormente il Sistema camerale dovrebbe prevedersi, con la medesima norma di legge modificativa della legge 580/93, anche un accorpamento a livello regionale, sovraregionale e nazionale di alcune funzioni oggi attribuite alle singole Camere di commercio.

Una serie di servizi dovrebbero essere svolti a livello regionale – promozione delle imprese sui mercati internazionali, formazione, osservatori economici, innovazione e trasferimento tecnologico, semplificazione per le attività d'impresa – con la conseguente unificazione e riduzione anche delle aziende speciali.

Altri servizi resterebbero affidati a ciascuna Camera risultante dal riordino: ad esempio, quelli anagrafici, l'informazione economica, la promozione del territorio e dell'economia locale, il supporto al credito, la conciliazione e l'arbitrato, gli sportelli informativi e formativi per l'internazionalizzazione e per le nuove imprese, la vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, la tutela del made in Italy e la proprietà industriale.

Tale riorganizzazione, secondo gli studi effettuati da Unioncamere, porterebbe nel giro di un biennio ad una riduzione dei costi del sistema pari almeno al 20% rispetto a quelli sostenuti al 31 dicembre 2011. Tutto ciò consentirebbe di liberare le risorse finanziarie necessarie affinché il sistema delle Camere di commercio italiane possa svolgere eventuali nuove funzioni al servizio delle imprese, senza ulteriori oneri per lo Stato. Può essere, infatti, questa l'occasione per rilanciare e far crescere il ruolo del sistema, delegando alle Camere di commercio l'esercizio anche di nuove attività strategiche per le imprese (si pensi ad esempio alle attività per la formazione e il mercato del lavoro, alle funzioni in materia di turismo, di agricoltura ai temi dell'ambiente e dei trasporti).

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.

Direttore	Funzione
GIOVANNI CASADEI MONTI	Direttore dell'azienda speciale SIDI -Eurosportello

Protocollo di intesa in ordine alla fusione delle aziende speciali delle Camere di commercio della Romagna

Nell'ottobre 2012, le Camere di commercio di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini hanno sottoscritto un protocollo di intesa in ordine alla fusione delle aziende speciali delle Camere di commercio della Romagna e alla gestione associata di servizi.

Alla luce delle indicazioni provenienti dalle norme di riforma degli assetti territoriali di governo e dalle ipotesi di riordino del sistema camerale, le Camere di commercio indicate hanno ritenuto di anticipare gli esiti dell'attività progettuale e di coordinamento di Unioncamere Emilia-Romagna, promuovendo forme di gestione associata in un ambito sub-regionale, l'area costituita dalle province romagnole, che, anche in altri campi, ha già sperimentato con successo processi di integrazione nell'offerta di servizi pubblici

In merito all'accorpamento delle aziende speciali delle Camere di Ravenna e Forlì-Cesena e del contributo all'unica azienda speciale che ne deriverebbe da parte della Camera di commercio di Rimini, (che, ad oggi, non ha ritenuto di costituire ed operare per tramite di aziende speciali) è stato rilevato quanto segue:

- l'innovazione e l'internazionalizzazione, ambiti prevalenti di azione delle strutture esistenti, sono le più importanti leve dello sviluppo e della crescita economica i cui effetti positivi si verrebbero a ripercuotere sul tessuto imprenditoriale locale e di seguito su quello sociale;
- procedendo alla costituzione di una sola Azienda speciale in ambito romagnolo si concretizzerebbero i principi della razionalizzazione e del contenimento di spesa ma anche quelli della crescita e sviluppo del sistema imprenditoriale in quanto con un'unica struttura si offrirebbero servizi rivolti ad un ampio numero di imprese;
- la nuova struttura che si verrebbe a creare avrebbe la possibilità di porre in essere, data la fusione delle esperienze maturate e delle figure professionali altamente qualificate che già vi operano, azioni e strumenti più efficaci.

Nei primi mesi del 2013 si procederà ad avviare un progetto di fattibilità che analizzi l'intero percorso a cominciare dagli aspetti societari, organizzativi ed economici della fusione, nonché quelli relativi alla *governance*.

Come previsto dal protocollo di intesa la nuova struttura, a seguito delle risultanze del citato progetto di fattibilità, opererà equamente su tutti e tre i territori tenendo conto delle specificità e caratteristiche territoriali.

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 Romagna Visit Card	Provincia di Ravenna, Forlì-Cesena, Rimini, Comuni, CCAA Forlì-Cesena
Sportello genesi per la creazione d'impresa	Associazioni di categoria
Progetto Romagna da gustare	CCAA Forlì-Cesena, Associazioni di categoria
Progetto Terre di Romagna	CCAA Forlì-Cesena, Associazioni di categoria, Province di Ravenna e Forlì-Cesena, Comuni, Fondazione Cassa di Risparmio di Forlì
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
Progetto per bus navetta collegamento aeroporto di Bologna	Provincia di Ravenna, Comuni di Ravenna e Cervia
Realizzazione Tecnopolo provincia di Ravenna	Provincia di Ravenna, Comune di Ravenna, Università di Bologna, Regione Emilia-Romagna
Progetto diffusione della cultura degli strumenti telematici	Università di Bologna – sede di Ravenna (facoltà di Giurisprudenza, cattedra di Informatica giuridica)

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.

Sulla materia è tuttavia intervenuto l'art 4. del dl 6 luglio 2012 n.95 Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini (Spednig review) che al comma 1 recita:

“1. Nei confronti delle società controllate direttamente o indirettamente dalle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001, che abbiano conseguito nell'anno 2011 un fatturato da prestazione di servizi a favore di pubbliche amministrazioni superiore al 90 per cento, si procede, alternativamente:

- a) allo scioglimento della società entro il 31 dicembre 2013;*
- b) all'alienazione, con procedure di evidenza pubblica, delle partecipazioni detenute alla data di entrata in vigore del presente decreto entro il 30 giugno 2013 ed alla contestuale assegnazione del servizio per cinque anni a decorrere dal 1° gennaio 2014.”*

[...]

Ai fini dell'applicazione da parte delle Camere di commercio del comma in esame, occorre verificare se i singoli enti camerali (sicuramente rientranti nel novero di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, da cui peraltro si ritiene esclusa Unioncamere) detengano il controllo, diretto od indiretto, di società che abbiano conseguito nell'anno 2011 un fatturato da prestazione di servizi a favore di PA superiore al 90 per cento dell'intero fatturato.

Il comma 4 del decreto, inoltre, riguarda la *governance* delle società di cui al primo comma, i cui consigli di amministrazione – a partire dal primo rinnovo successivo alla data di entrata in vigore del decreto (7 luglio

2012) – debbono essere composti da non più di tre membri (fatta comunque salva la nomina di un amministratore unico), di cui due dipendenti dell'Amministrazione controllante, che hanno l'obbligo di riversare i relativi compensi assembleari all'Amministrazione medesima.

Società e consorzi appartenenti al sistema camerale

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale	Quota del capitale	Quota in %	Attività
Infocamere s.cons. p.a.	€ 17.670.000,00	€ 40.157,40	0,23%	L'attività della società spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere, all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle attività di back office delle Camere di commercio..
Tecnoholding s.p.a.	€ 25.000.000,00	€ 45.880,52	0,18%	Società finanziaria partecipata da tutte le Camere di commercio Italiane che ha come fine la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti, altresì, nel settore della gestione del risparmio. Tecno Holding S.p.A. presta alle società controllate servizi di natura finanziaria, di coordinamento e di indirizzo strategico con particolare riferimento all'attività di merging e acquisitions. La società, nell'ambito della propria gestione finanziaria, acquisisce, vende, loca e subloca immobili con l'obiettivo di ottimizzare i rendimenti di liquidità.
Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	€ 2.999.795,44	€ 299,62	0,01%	Mercato telematico regolamentato dei prodotti agricoli, agroalimentari ed ittici. Attraverso una piattaforma telematica di negoziazione, BMTI consente lo scambio quotidiano e continuo delle merci e delle derrate agricole.
Ecocerved s.cons. a r.l.	€ 2.500.000,00	€ 6.270,00	0,25%	Società che sviluppa attività utili alle Camere di commercio per adempiere ai compiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale e comunitaria e, a tal fine, progetta, realizza, avvia e gestisce sistemi informativi, nell'interesse e per conto del Sistema Camerale nelle sue diverse articolazioni
Retecamere s.cons. a r.l.	€ 900.000,00	€ 559,00	0,06%	Società che fornisce assistenza tecnica per predisporre piani di gestione delle risorse, <i>business plan</i> , 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.	€ 1.200.000,00	€ 2.000,00	0,20%	Società "in house" al sistema camerale, realizza studi e pubblicazioni sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, elaborazione dati, costituzione e forniture di banche dati ed Osservatori, svolgimento di attività editoriali e di promozione e diffusione con ogni mezzo dei propri servizi, organizzazione di convegni, seminari e dibattiti in ambito turistico.
Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	€ 120.000,00	€ 10.080,00	8,40%	Società che ha per oggetto il compimento di operazioni immobiliari relative all'acquisto, alla ristrutturazione ed alla gestione di un compendio immobiliare da affittare all'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia Romagna e preferibilmente a strutture partecipate dal sistema camerale.
TecnoServiceCamere s.cons. p.a.	€ 1.318.941,00	€ 4.355,00	0,33%	Società che svolge l'attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, e nei settori finanziari, mobiliari e immobiliari, concernenti la costruzione, la ristrutturazione, il monitoraggio e l'organizzazione e gestione delle strutture e delle infrastrutture di interesse comune dei soci e dei servizi di tecnologia avanzata; Svolge altresì l'attività di supporto alle Camere di commercio non dotate di proprie strutture tecniche adeguate nelle funzioni e nelle attività di stazione appaltante e attività di consulenza finalizzata alla gestione di patrimoni immobiliari,
Job Camere s.r.l.	€ 600.000,00	€ 818,00	0,14%	Società che ha per oggetto attività, svolte esclusivamente a favore dei soci, quali somministrazione di lavoro, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, formazione e l'addestramento dei lavoratori, nonché l'organizzazione e gestione di corsi di formazione, ricerche e studi in materie giuridiche sociali ed economiche, studi ed analisi di mercato, con particolare riferimento al mercato del lavoro.
Tecnoborsa s.cons.p.a.	€ 814.620,00	€ 516,00	0,06%	Società che promuove, sviluppa e collabora nella gestione di una rete nazionale di borse immobiliari; costituita quale centro di ricerca e di studio nel settore edilizio immobiliare; svolge corsi di formazione e promuove studi e ricerche con pubblicazione e diffusione dei relativi prodotti.

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale	Quota del capitale	Quota in %	Attività
IC Outsourcing s.cons. a r.l.	€ 372.000,00	€ 507,16	0,14%	Società che svolge, esclusivamente a favore dei soci: la predisposizione, l'effettuazione e la gestione di servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonché' al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici; la fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati
Uniontrasporti s.cons. a r.l. (a partire dal 1^ gennaio 2013)	€ 910.091,88	€ 1.000,00	0,11%	Società che opera al fine di contribuire alla realizzazione di obiettivi di razionalizzazione, efficienza e funzionalità, anche nell'interesse generale, nel settore dei trasporti delle merci e della dotazione infrastrutturale e logistica ad esempio assiste dal punto di vista tecnico ed operativo le attività delle Unioncamere regionali nel campo delle strutture e infrastrutture destinate alla movimentazione ricezione e trasporto delle merci e dei passeggeri.

Società e consorzi del sistema locale promosse dalla Camera di commercio

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale	Quota del capitale	Quota in %	Attività
S.A.P.I.R. s.p.a.	€ 12.912.120,00	€ 1.429.546,00	11,07%	La Società fondata nel 1957 con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto è oggi a Ravenna il più grande Terminal Operator, gestendo un'area di 500.000 mq e disponendo di 1,600 ml. di banchine con un fondale di 10,50 metri ,ottimamente collegate alla rete ferroviaria e attrezzate con 13 gru con portate da 16 a 280 tonnellate.
S.T.E.P.R.A. s.cons. mista	€ 2.760.000,00	€ 1.338.881,52	48,51%	Sviluppo Territoriale della Provincia di Ravenna - è la società di marketing territoriale della Camera di commercio e Provincia di Ravenna, e di tutti i Comuni della Provincia. Attiva nella promozione dello sviluppo economico ed imprenditoriale del territorio ravennate, dal 1999 ha progressivamente incentrato la propria attività sulla realizzazione di aree destinate ad insediamenti produttivi praticando condizioni di maggior favore rispetto a quelle di mercato, STEPRA opera come referente locale per gli imprenditori interessati alle opportunità di insediamento produttivo nel territorio di Ravenna, luogo geograficamente strategico dove realizzare i propri investimenti.
Centuria Agenzia Innovazione Romagna s.cons. a r.l.,	€ 351.500,00	€ 29.525,00	8,40%	Società senza fini di lucro, che ha per oggetto sociale la promozione dell'imprenditorialità, della ricerca industriale e dell' innovazione nelle sue diverse espressioni. La Mission di Centuria è favorire lo sviluppo dell'innovazione, stimolando lo scambio di idee, il trasferimento tecnologico, i contatti sul territorio, e ponendosi come punto di incontro e di stimolo tra istituzioni, imprenditoria e ricerca.
Parco della Salina di Cervia s.r.l.	€ 47.000,00	€ 3.760,00	8,00%	La società ha per oggetto la gestione a fini turistici, economici, di valorizzazione ambientale ed ecologica, culturale e del tempo libero dell'area relativa all'intero comparto delle saline di Cervia, e a tali fini, si propone di favorire, sviluppare e realizzare servizi per l'utenza turistica anche sul fronte dell'informazione, dell'accoglienza e dell'ospitalità
O.M.C. s.cons. a r.l.	€ 10.400,00	€ 4.160,00	40,00%	Società che svolge iniziative di supporto alle imprese operanti nel settore petrolifero, estrattivo ed energetico. Realizza una delle più importanti manifestazioni internazionali del settore che si tiene a Ravenna ogni due anni.
Soc. di Area "Terre di Faenza" s.cons. a r.l.	€ 97.008,00	€ 10.320,00	10,64%	Società che promuove lo sviluppo turistico dei comuni di Brisighella, Casola Valsenio, Castelbolognese, Faenza, Riolo Terme e Solarolo attraverso un'offerta integrata connessa anche alle attività termali
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 agevolarne l'integrazione con il centro storico e favorirne l'insediamento di nuove attività produttive e commerciali.
Ravenna Terminal Passeggeri s.r.l.	€ 300.000,00	€ 12.000,00	4,00%	Società di gestione del nuovo Terminal Crociere realizzato in località Porto Corsini. Il Terminal Crociere è la struttura che consente a Ravenna di essere inserita tra le più importanti destinazioni crocieristiche in Italia.

Altre società e consorzi operanti a livello locale

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale	Quota del capitale	Quota in %	Attività
L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	€ 65.000,00	€ 1.291,00	1,99%	Società che persegue iniziative destinate a promuovere lo sviluppo, il miglioramento e la valorizzazione delle attività socio-economiche e culturali dell'Appennino e del territorio romagnolo

Società- Ente - Consorzio	Capitale sociale	Quota del capitale	Quota in %	Attività
Delta 2000 s.cons. a r.l.	€ 120.333,94	€ 1.890,28	1,57%	Società che opera senza fini di lucro nel bacino del Po-Emilia Romagna e nelle province di Ferrara e Ravenna, intraprende attività economiche, di coordinamento e di organizzazione a favore dei soci, predispone pacchetti di offerta turistica
Brisighella Medioevale s.r.l. (in liquidazione)	€ 28.690,00	€ 950,00	3,31%	Società impegnata nell'organizzazione e gestione delle feste medievali di Brisighella, nella gestione di manifestazioni di carattere turistico, ricreativo e culturale di interesse locale, nella promozione e coordinamento dei gruppi con interessi affini alle feste medievali.

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.

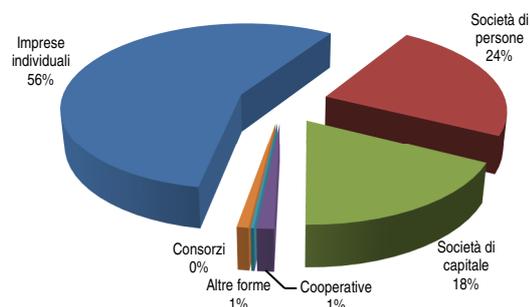
1.4 Le cifre del territorio

Imprese iscritte al Registro delle imprese di Ravenna (30.09.2012)

	Imprese Registrare	Imprese Attive
Imprese individuali	23.594	23.216
Società di persone	9.834	7.794
Società di capitale	7.524	5.512
Cooperative	532	432
Consorzi	104	81
Altre forme	370	308
TOTALE	41.958	37.343

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

Imprese per forma giuridica

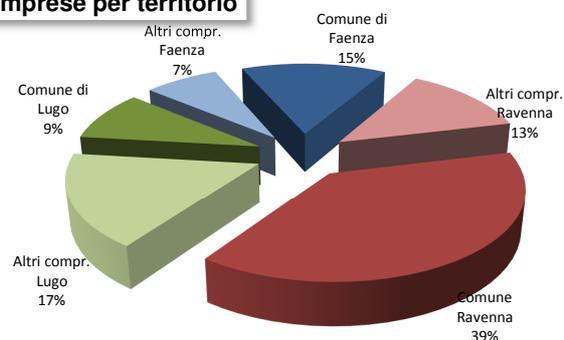


Imprese registrate (30.09.2012) e popolazione (30.04.2012) per comprensorio

	Imprese Registrare	Popolaz. residente
Comprensorio di Ravenna	21.612	201.294
di cui Comune di Ravenna	16.195	159.790
Comprensorio di Lugo	10.999	104.053
di cui Comune di Lugo	3.865	32.818
Comprensorio di Faenza	9.347	89.170
di cui Comune Faenza	6.188	58.655
TOTALE	41.958	394.517

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

Imprese per territorio

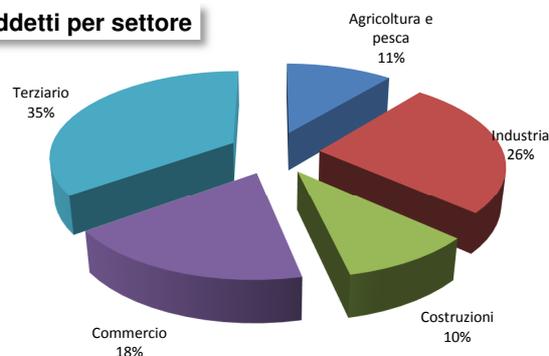


Unità locali con addetti e addetti per settore – 31.12.2011

	Unità locali	Addetti
Agricoltura e pesca	8.736	14.909
Industria	4.464	34.819
Costruzioni	6.368	13.301
Commercio	10.319	25.038
Terziario	14.159	47.392
TOTALE	44.046	135.459

Fonte Archivio SMAI

Addetti per settore

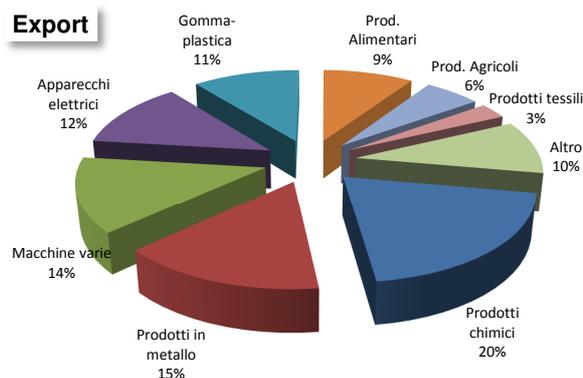


Esportazioni – Anno 2011

	Mln di €	% UE
Prodotti chimici	414,8	73,9
Metallurgia	295,2	97,9
Macchinari.	283,2	42,2
Apparecchiature elettriche	150,5	56,3
Prodotti industria alimentare	148,6	69,7
Prod.in metallo (escl.macch.)	122,0	73,7
Prod tti agricoli e a imali	65,1	87
Industria delle bevande	59,1	84,6
Altro	303,1	63,4
TOTALE	1.841,6	70,2

Fonte: ISTAT

Export



2. Analisi del contesto esterno

2.1 Lo scenario economico-produttivo

2.1.1 Lo scenario internazionale

Variatione GDP (PIL) 2001-2013

	2011	2012	2013
Mondo	3,8	3,3	3,6
Paesi avanzati	1,6	1,3	1,5
Area dell'euro	1,4	-0,4	0,2
Giappone	-0,8	2,2	1,2
Regno Unito	0,8	-0,4	1,1
Stati Uniti	1,8	2,2	2,1
Paesi emergenti	6,2	5,3	5,6
Brasile	2,7	1,5	4,0
Cina	9,2	7,8	8,2
India	6,8	4,9	6,0
Russia	4,3	3,7	3,8
Commercio mondiale	5,8	3,2	4,5

FMI (ottobre 2012)

L'economia mondiale rallenta – Il 2012 ha visto un ulteriore deterioramento dello scenario macroeconomico internazionale.

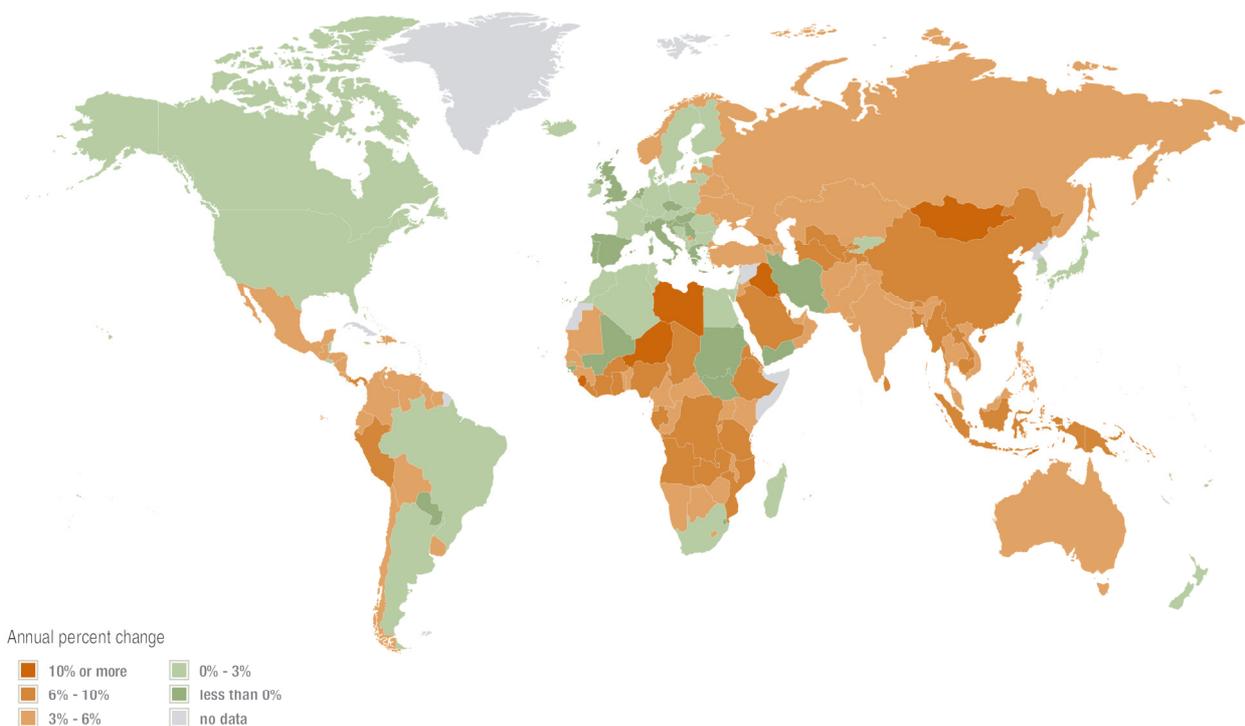
Nel secondo e nel terzo trimestre dell'anno l'economia mondiale ha rallentato, risentendo dell'indebolimento dell'attività sia nei paesi avanzati sia in quelli emergenti; il commercio internazionale ha perso vigore. Sulle attese di crescita pesa l'incertezza in merito alla politica di bilancio negli Stati Uniti, all'evoluzione della domanda nei paesi emergenti e agli sviluppi della crisi del debito sovrano nell'area dell'euro. Le principali banche centrali hanno intensificato l'azione espansiva.

Le attese sulla crescita dell'economia globale nel biennio 2012-13 sono state riviste al ribasso. Secondo le più recenti proiezioni (FMI – ottobre 2012), il prodotto

mondiale aumenterebbe del 3,3 per cento quest'anno e del 3,6 il prossimo (era 3,8 nel 2011). Il rallentamento nel 2012 sarebbe riconducibile in larga parte all'indebolimento dell'attività economica nell'area dell'euro e nei paesi emergenti.

L'andamento del PIL resterebbe fortemente eterogeneo: in entrambi gli anni, esso si espanderebbe a ritmi inferiori al 2 per cento nell'insieme dei paesi avanzati e superiori al 5 nel complesso delle economie emergenti

Crescita internazionale del Prodotto interno lordo – Previsioni 2012



Fonte Fondo monetario internazionale (FMI) – Ottobre 2012

Area Euro - Variazione GDP (PIL) 2001-2013

	2011	2012	2013
Area-euro	1,4	-0,4	0,2
Germania	3,1	0,9	0,9
Francia	1,7	0,1	0,4
Italia	0,4	-2,3	-0,7
Spagna	0,4	-1,5	-1,3
Paesi Bassi	1,1	-0,5	0,4
Belgio	1,8	0,0	0,3
Portogallo	-1,7	-3,0	-1,0
Grecia	-6,9	-6,0	-4,0
Austria	2,7	0,9	1,1
Irlanda	1,4	0,4	1,4

FMI (ottobre 2012)

Nell'area dell'euro il quadro congiunturale si è indebolito anche nelle economie più solide.

Nell'area dell'euro si confermano significativi divari di crescita tra paesi che hanno risentito in maniera più o meno accentuata del ciclo recessivo, ma in un quadro di rallentamento generalizzato.

Il prodotto dell'area dell'euro è diminuito dello 0,2 per cento nel secondo trimestre di quest'anno, dopo una crescita nulla nel primo. Secondo i primi dati l'attività economica sarebbe rimasta debole anche nel terzo trimestre.

Sulla dinamica del PIL ha inciso l'indebolimento della domanda interna, frenata dal calo dei consumi delle famiglie e della spesa per investimenti e della domanda estera che risente del rallentamento del commercio

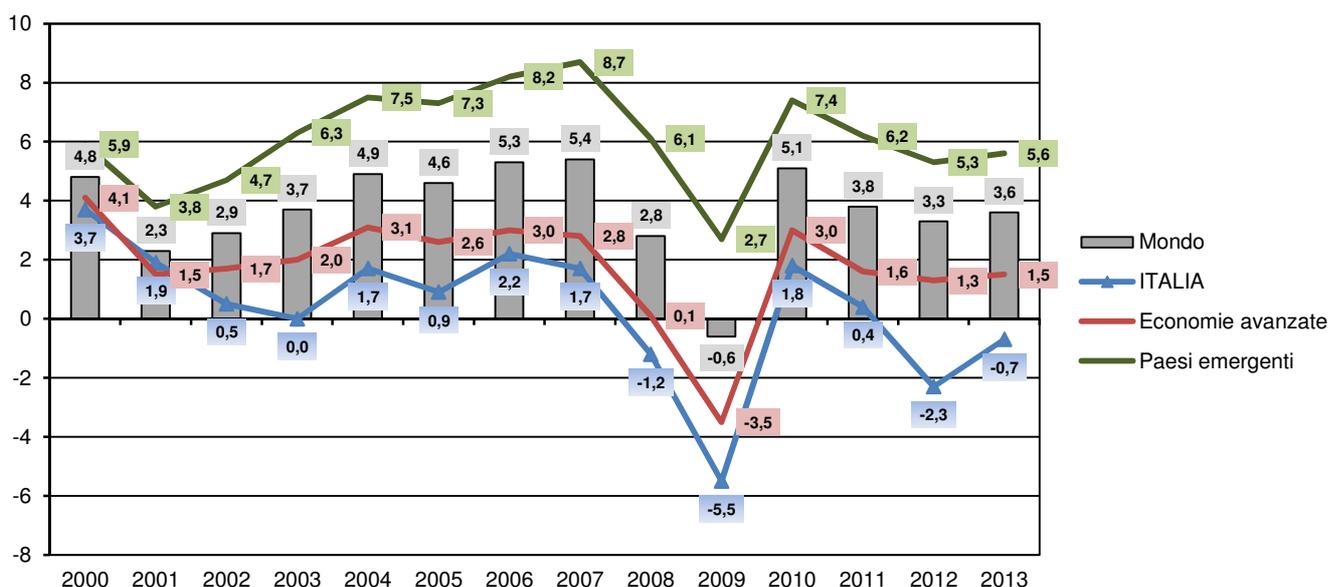
mondiale. La domanda interna è frenata anche dal protratto incremento della disoccupazione, che in agosto ha raggiunto il livello più alto dall'avvio della UEM (11,4 per cento della forza lavoro).

I nuovi cali registrati in Italia e Spagna dovrebbero portare ad una variazione del PIL in media annua rispettivamente del 2,3 e 1,5 per cento. Per la Francia il 2012 risulterebbe all'insegna della stagnazione, +0,1 per cento, mentre per la Germania il rallentamento della dinamica espansiva porterebbe ad una crescita dello 0,9 per cento contro il 3,1 per cento dell'anno passato.

Complessivamente le previsioni di crescita del PIL dell'area dell'euro indicano una contrazione del prodotto per l'anno in corso (-0,4 per cento), seguita da un lieve aumento nel 2013 (0,2 per cento) determinato da un secondo semestre in moderata accelerazione.

Per contrastare la crisi dei debiti sovrani, dallo scorso 8 ottobre lo European Stability Mechanism è formalmente attivo. Il fondo emetterà prestiti (concessi a tassi fissi o variabili) per assicurare assistenza finanziaria ai paesi in difficoltà e acquisterà titoli sul mercato primario (contestualmente all'attivazione del programma Outright Monetary Transaction per l'acquisto di titoli sul mercato secondario da parte della BCE), ma a condizioni molto severe che possono spaziare da un programma di correzioni macroeconomiche al rispetto costante di condizioni di ammissibilità predefinite"

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



Fonte: Fondo monetario internazionale (FMI)

2.1.2 L'economia italiana

Negli ultimi mesi in Italia è proseguita la flessione del prodotto; l'attività economica continua a trarre sostegno dall'interscambio con l'estero ma risente della forte debolezza della spesa di famiglie e imprese.

Nel secondo trimestre di quest'anno il PIL è sceso allo stesso ritmo del primo (-0,8 per cento sul periodo precedente); nel terzo trimestre il prodotto si sarebbe nuovamente ridotto, ma con un'intensità inferiore rispetto alla prima metà dell'anno.

Negli ultimi mesi è proseguita la diminuzione della spesa delle famiglie e degli investimenti, pur con un'attenuazione rispetto al calo osservato all'inizio dell'anno. La debolezza della domanda per consumi e investimenti riflette condizioni finanziarie ancora tese, gli effetti delle manovre di bilancio sul reddito disponibile, la bassa fiducia di famiglie e imprese.

In settembre i sondaggi presso le aziende hanno fornito segnali di una lieve attenuazione del pessimismo sulle prospettive a breve termine, ancora non tali da prefigurare un immediato ritorno alla crescita.

La domanda estera netta ha fornito sostegno all'attività economica: a fronte di una variazione appena positiva delle esportazioni si è registrato un calo delle importazioni.

La contrazione del valore aggiunto ha interessato tutti i principali comparti, risultando più intensa nell'agricoltura e nell'industria. Continuano a pesare in prospettiva le difficoltà in cui versano importanti comparti produttivi, tra i quali l'automobilistico e il siderurgico

Conto economico nazionale Anni 2009-2013,

(valori concatenati per le componenti di domanda; variazioni percentuali sull'anno precedente)

	2009	2010	2011	2012	2013
Prodotto interno lordo	-5,5	1,8	0,4	-2,3	-0,5
Importazioni di beni e servizi fob	-13,4	12,5	0,6	-7,9	0,9
Esportazioni di beni e servizi fob	-17,5	11,4	6,0	1,3	2,4
Domanda interna incluse le scorte	-4,4	2,1	-1,0	-5,0	-1,0
<i>Spesa delle famiglie residenti</i>	<i>-1,6</i>	<i>1,2</i>	<i>0,1</i>	<i>-3,2</i>	<i>-0,7</i>
<i>Spesa delle AP e ISP</i>	<i>0,8</i>	<i>-0,6</i>	<i>-0,8</i>	<i>-1,2</i>	<i>-1,5</i>
<i>Investimenti fissi lordi</i>	<i>-11,7</i>	<i>2,1</i>	<i>-1,8</i>	<i>-7,2</i>	<i>-0,9</i>
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	-0,1	1,5	2,8	2,7	2,0
Deflatore del prodotto interno lordo	2,1	0,4	1,3	1,4	1,4
Retribuzioni lorde per unità di lavoro dipendente	1,8	2,3	1,3	0,9	1,0
Unità di lavoro	-2,9	-0,9	0,1	-1,2	-0,5
Tasso di disoccupazione	7,8	8,4	8,4	10,6	11,4
Saldo della bilancia dei beni e servizi / Pil (%)	-0,5	-1,9	-1,5	0,9	1,5
Contributi alla crescita del Pil					
Domanda interna (al netto var. delle scorte)	-3,2	0,9	-0,3	-3,6	-0,9
Domanda estera netta	-1,1	-0,3	1,4	2,8	0,5
Variazione delle scorte	-1,2	1,3	-0,7	-1,5	-0,1

Fonte: ISTAT

Previsioni per il 2012-2013 (ISTAT)

Secondo l'ISTAT ("Previsioni per l'economia italiana" – novembre 2012) L'attività economica nella seconda metà del 2012 sarà contrassegnata da un andamento ancora in flessione, sia pur secondo ritmi significativamente meno intensi rispetto al primo semestre. Il Pil diminuirebbe del 2,3% in media d'anno, a causa di un contributo marcatamente negativo della domanda interna (-3,6 punti percentuali, al netto delle scorte), solo in parte compensato da quella estera netta (pari a 2,8 punti percentuali, circa il doppio rispetto al 2011). L'apporto delle scorte risulterebbe negativo nella media del 2012 (-1,5 punti percentuali).

Nel 2013, il Pil diminuirebbe dello 0,5%, sottendendo un lieve recupero dell'attività economica nel secondo semestre. In media d'anno il sostegno della domanda estera netta (0,5 punti percentuali) non risulterebbe ancora sufficiente a bilanciare il contributo negativo proveniente delle componenti interne di domanda (-0,9 punti percentuali al netto delle scorte).

Nel 2013 la domanda estera proveniente dai mercati dell'Unione europea (UE) dovrebbe mostrare soltanto un moderato miglioramento a seguito di una ripresa dei livelli di fiducia, mentre le economie esterne all'area UE

guiderebbero ancora l'evoluzione del commercio internazionale. Per l'Italia le esportazioni sono attese in ulteriore marcata decelerazione nel 2012 (+1,3%, erano 6,0% nel 2011), per poi guadagnare lievemente in intensità nel 2013 (+2,4%). La geografia degli scambi continuerà a operare in senso avverso all'export del nostro Paese: i mercati di sbocco dell'Italia, infatti, sono attesi crescere meno del commercio complessivo, il che determinerebbe una nuova flessione della quota di mercato in volume delle esportazioni italiane sul commercio mondiale.

La spesa privata per consumi registrerebbe nell'anno in corso una contrazione del 3,2% e anche nel 2013 la spesa dei consumatori risulterebbe in calo (-0,7%), a seguito delle persistenti difficoltà sul mercato del lavoro e della debolezza del reddito disponibile.

La fase di debolezza ciclica dell'economia italiana condurrebbe a un deterioramento complessivo delle condizioni del mercato del lavoro.

La crescita delle persone in cerca di lavoro iniziata alla fine del 2011, è alla base del rilevante incremento del tasso di disoccupazione previsto per quest'anno (10,6%). Per il 2013, il tasso di disoccupazione continuerebbe ad aumentare (11,4%) sia a causa del contrarsi dell'occupazione, sia per l'aumento dell'incidenza della disoccupazione di lunga durata.

Le retribuzioni per dipendente mostrerebbero una dinamica moderata (0,9%, nel 2012 e 1% nel 2013).

Incertezze dello scenario di previsione (ISTAT)

Lo scenario di previsione è connotato da diversi elementi di incertezza relativi sia al quadro internazionale, sia a fattori interni (elezioni politiche nel 2013).

A fronte del perdurare della debolezza delle componenti interne di domanda, un elemento determinante per l'economia italiana è rappresentato dall'andamento del commercio mondiale, a sua volta fortemente dipendente dall'evoluzione del ciclo economico internazionale.

Da una lato, l'economia americana appare condizionata dalle misure di stimolo fiscale in scadenza a fine anno. A legislazione vigente, l'effetto restrittivo sul 2013 sarebbe elevato, con rischi evidenti sull'evoluzione del ciclo economico. Dall'altro, la debolezza della domanda dei paesi avanzati si è riflessa, con qualche ritardo, in un rallentamento nelle economie emergenti, facendo venir meno, per questi ultimi, l'ipotesi di un ciclo del prodotto completamente autonomo. Qualora la ripresa del commercio mondiale fosse meno sostenuta, l'apporto della domanda estera alla crescita del Pil risulterebbe meno rilevante.

Una maggiore fiducia verso l'efficacia del meccanismo europeo di salvaguardia, dopo le dichiarazioni della BCE (Outright Monetary Transaction Program) e la decisione della Corte costituzionale tedesca, ha determinato nel corso dei mesi estivi un alleggerimento delle tensioni sui mercati finanziari, accompagnato da una riduzione prima, e una stabilizzazione poi, del differenziale di rendimento tra titoli di stato italiani rispetto a quelli tedeschi. Un eventuale nuovo ampliamento di quest'ultimo guidato da fattori interni, quali ad esempio le elezioni politiche del prossimo anno, e internazionali, determinerebbe effetti negativi sul bilancio pubblico, sugli investimenti privati e sul clima di fiducia.

Le difficoltà finanziarie delle famiglie e la crescita della disoccupazione associate alla lunghezza della fase recessiva potrebbero amplificare i rischi al ribasso della previsione

Un ulteriore elemento di incertezza che caratterizza lo scenario di previsione è rappresentato dalle implicazioni macroeconomiche della composizione della manovra di finanza pubblica in discussione. Una diversa articolazione di interventi rispetto a quanto presentato nel Disegno di legge di stabilità potrebbe avere impatto sulle principali variabili del quadro macroeconomico nel corso del 2013. Ad esempio, un intervento sull'IVA limitato all'aliquota ordinaria, accompagnato da misure di riduzione del cuneo fiscale in sostituzione della manovra sulle aliquote e le detrazioni dell'imposta personale sui redditi, avrebbe un effetto di stimolo (ancorché contenuto) dell'occupazione e di riduzione dell'inflazione rispetto ai risultati dello scenario di previsione. Tuttavia, gli effetti sulla crescita del Pil nel 2013 sarebbero poco significativi.

2.2 La congiuntura economica provinciale

Per la Provincia di Ravenna i dati del secondo trimestre 2012 confermano il progressivo deterioramento dei principali indicatori rispetto a quanto registrato nei trimestri precedenti.

Nel **settore industriale** la produzione pare essersi fermata, la dinamica del fatturato si è ridotta, si è aggravata la situazione della domanda interna; l'unico dato positivo appare sul fronte estero, dove si riscontrano segnali di tenuta. L'andamento della produzione mostra una diminuzione di circa il 5,5 per cento nei primi sei mesi del 2012; diminuzione che risulta superiore per le imprese artigiane.

Perdura la crisi del **settore delle costruzioni** anche se nell'ultimo trimestre il volume d'affari è leggermente cresciuto dello 0,8 per cento rispetto ai livelli assai depressi dell'anno precedente.

La crisi economica ha inciso pesantemente sulla capacità di spesa delle famiglie comprimendo i consumi del settore privato. Ne ha risentito in particolar modo la piccola distribuzione con un progressivo peggioramento delle **vendite al dettaglio** ridottesi del 4,5 per cento nel primo semestre del 2012 sullo stesso periodo del 2011.

Il **traffico portuale**, in grado di attivare un consistente indotto, dopo un 2011 in espansione, è tornato a segnalare una diminuzione delle merci movimentate pari all'11,4 per cento nel periodo gennaio giugno. L'andamento mensile, a partire da dicembre scorso, ha registrato risultati costantemente inferiori a quelli dell'analogo mese dell'anno precedente. E' tuttavia da considerare che la crescita del 2011 appariva in controtendenza rispetto alla maggior parte della portualità italiana investita dalla recessione o dal rallentamento della crescita di molte delle principali economie mondiali.

Su versante dei **flussi turistici** il mese di luglio ha confermato una stagione negativa, in larga misura attesa, come conseguenza della recessione nazionale e dalla contrazione dei consumi delle famiglie. Nel periodo gennaio luglio le presenze turistiche sono diminuite del 4,6 per cento ma le associazioni di categoria segnalano che la flessione in termini di fatturati delle imprese è più accentuata.

Gli effetti della fase recessiva sono evidenti anche nei numeri del **Registro delle imprese** della Camera di commercio. Al 30 giugno del 2012 le imprese iscritte sono 373 in meno rispetto alla stessa data del 2011. Considerando il totale di quasi 42000 imprese iscritte, si tratta di appena lo 0,9 per cento in meno, ma è comunque il calo più consistente negli ultimi anni. L'emorragia di imprese interessa prevalentemente il settore agricolo, ma è rilevante anche nel settore delle costruzioni e del commercio.

Il **mercato del lavoro**, come indicano i dati dei servizi per l'impiego della Provincia, presenta variazioni positive nel numero di occupati che crescono dell'1,5 per cento nel secondo trimestre del 2012 rispetto ad un anno fa. L'aumento riguarda prevalentemente contratti di apprendistato e lavoro intermittente, ed inoltre è in forte crescita il part-time. Parallelamente all'incremento degli occupati tuttavia aumentano le persone in lista di mobilità, 281 rispetto al 2011, e le persone in stato di disoccupazione, 2500 in più rispetto al 2011. Rimane inoltre ancora molto elevato il ricorso alla **Cassa integrazione** sebbene il numero di ore autorizzate dall'INPS nel primo semestre dell'anno sia inferiore a quello dello stesso periodo di un anno fa. Per molte imprese l'esaurirsi del ricorso alla cassa integrazione si risolve nel collocamento in mobilità e in un successivo incremento delle liste di disoccupazione.

2.2.1 Previsioni per il 2012 – 2013

Le previsioni elaborate dall'Istituto Prometeia "Scenari e previsioni per la provincia di Ravenna per il prossimo triennio" (settembre 2012) indicano, per l'anno in corso, una contrazione del Valore aggiunto (PIL) del 2,0 per cento. Il calo sarebbe essenzialmente ascrivibile ai settori produttivi dell'industria e delle costruzioni, ma anche i servizi seppur in modo contenuto contribuirebbero negativamente

Le esportazioni dovrebbero subire un rallentamento nel secondo semestre dell'anno, per effetto dell'indebolimento del quadro congiunturale nell'area euro (area di destinazione di circa il 70 per cento dell'export provinciale). A consuntivo la variazione media annua delle esportazioni potrebbe diventare lievemente negativa -1,4.

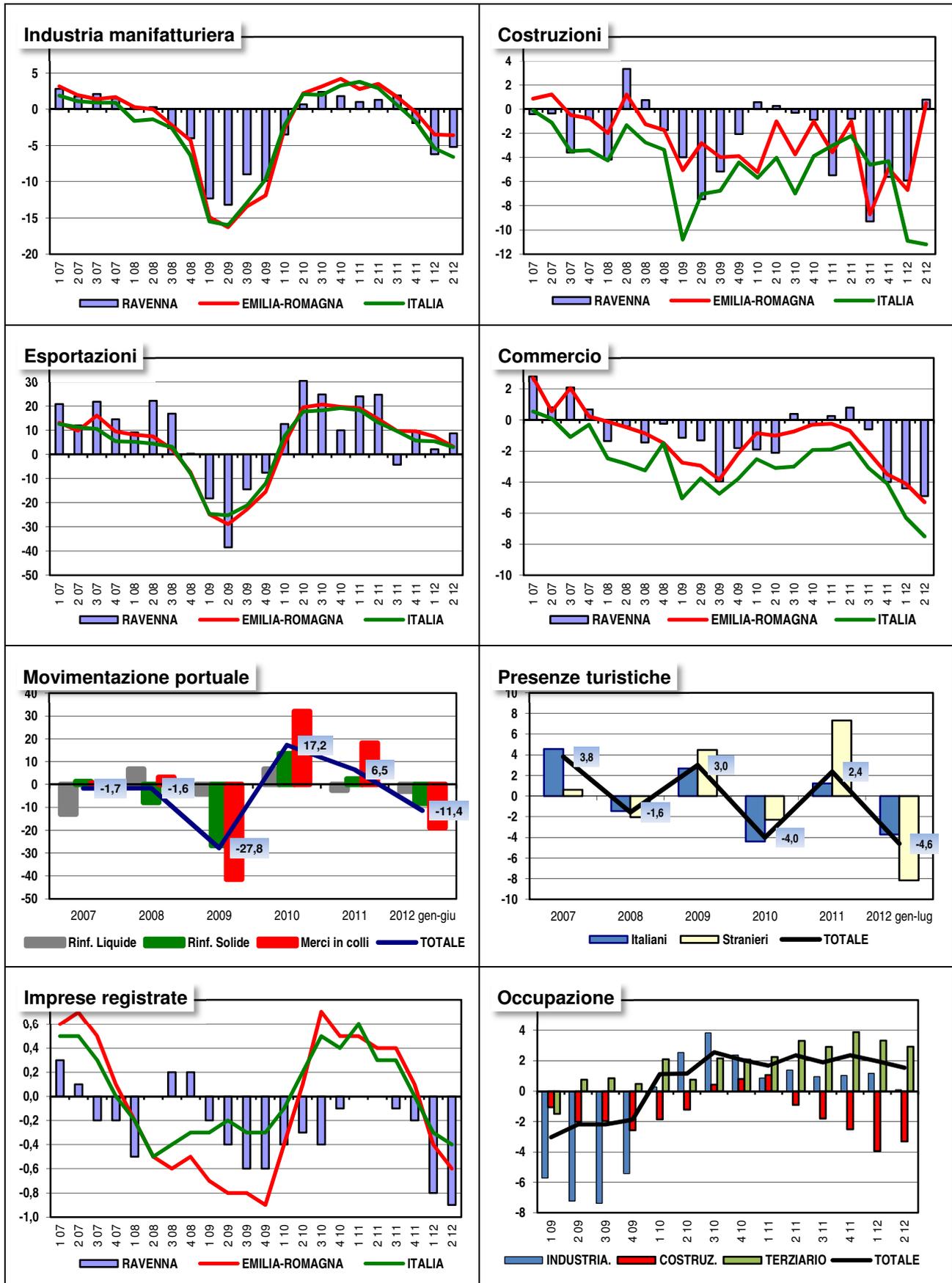
Il tasso di disoccupazione si porterebbe al 7,4 per cento dal 5,0 del 2011 (indagine forze di lavoro ISTAT)

Nel 2013 si assisterebbe ad un modesto aumento del PIL, attorno allo 0,4 per cento, con deboli segnali di ripresa in tutti i principali settori produttivi.

Anche le esportazioni tonerebbero a mostrare un segno positivo, 1,4 per cento, a seguito del lieve miglioramento della congiuntura nelle principali economie dell'Eurozona.

Il mercato del lavoro tuttavia non ne trarrebbe vantaggio. Il tasso di disoccupazione si potrebbe portare ad un livello record per la nostra provincia, stimato da prometeia attorno all'8,8 per cento.

Congiuntura nei principali settori di attività (variazioni sull'anno precedente)



Fonti e note:

Industria manifatturiera, commercio ,costruzioni fonte Camera di commercio indagine congiunturale trimestrale impres 0-500 addetti – **Esportazioni:** fonte ISTAT – **Movimentazione portuale:** fonte autorità portuale (variazioni movimentazione totale in tonnellate) – **Presenze turistiche:** fonte Provincia di ravenna – **Imprese registrate:** fonte Camera dei commercio (imprese registrate nel Registro delle imprese) – **Occupazione:** fonte SILER elaborazioni Provincia di Ravenna (variazioni dell'occupazione totale nei settori extra-agricoli)

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.

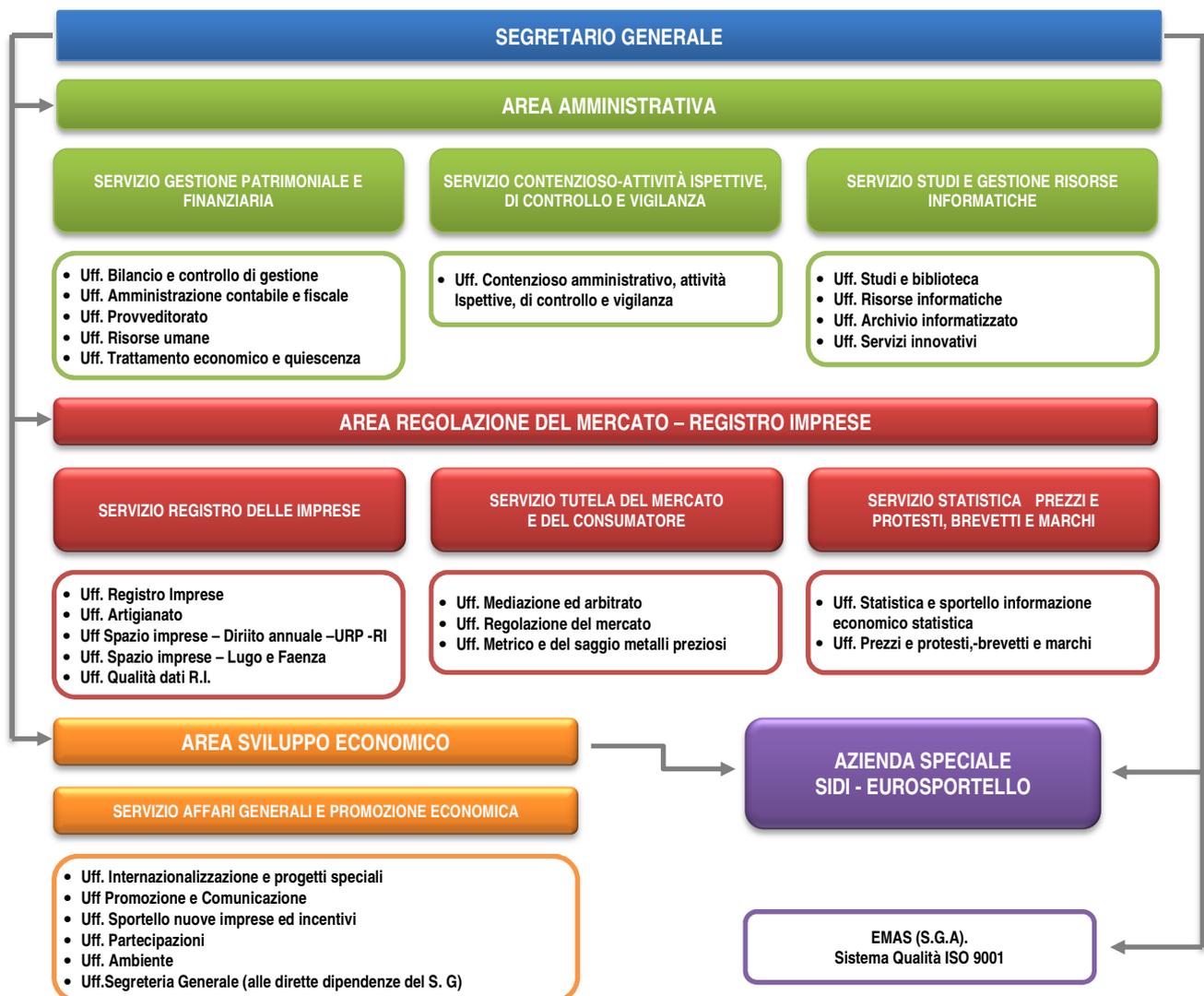
Tale struttura organizzativa è articolata su 3 aree:

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.

La dotazione organica è quella recentemente aggiornata con Determinazione del Presidente n.19/2012 ratificata con Delibera di Giunta n. 145 /2012, definita come segue:

- Dirigenti 3
- Cat. D3 8
- Cat. D1 18
- Cat. C 46
- Cat. B3 3
- Cat. B1 5
- Totale 83

La programmazione del fabbisogno triennale del personale è stata effettuata in coerenza con il quadro normativo in materia (D. lgs 165/2001, leggi finanziarie, CCNL) e riguarda attualmente il triennio 2011/2013 come da delibera di Giunta n. 204 del 20/12/2010.

Già per l'anno in corso e con previsione fino al 2015 le disposizioni sulla spesa per turn-over nelle Camere di commercio sono state assai diversamente regolate rispetto agli anni precedenti dalla recente Legge di revisione della spesa n. 135 del 7 agosto 2012; la norma ha infatti previsto una drastica riduzione della facoltà di spesa per assunzioni, che è sostanzialmente passata dal 70% al 20% di quella riferita alle cessazioni intervenute nel corso dell'anno precedente, essendo stato peraltro eliminato qualsiasi riferimento ad indicatori di virtuosità, come in precedenza praticato. Nel corso dell'anno sono state poste in atto selezioni per mobilità (articolo 30 D.Lgs 165/2001 riferite alle sole amministrazioni pubbliche soggette a vincoli assunzionali diretti e specifici, come da programmazione del Piano del personale 2012, la cui procedura si auspica di concludere entro l'anno in corso.

Anche favorevolmente considerando il principio introdotto dal comma 11 dell'art. 9 del D.L. 78/2010, e prevedendo un accantonamento della quota di spesa di competenza 2012 (riferita alle cessazioni di personale intervenute nel 2011) e di competenza 2013 (riferita all'unica cessazione intervenuta nel corso del 2012) appare evidente che non si potrà prevedere nel corso dei prossimi anni alcun reclutamento concorsuale, per effetto delle disposizioni dell'art. 14 comma 5 della L. 135/2012 ed in assenza di previsioni di cessazioni dal servizio.

La consistenza del personale che si prevede in servizio a fine anno sarà pari a 71 unità, di cui 13 part time equivalenti ad un differenziale di -2,43 unità, con la seguente distribuzione:

Dotazione organica e personale in servizio al 31.12.2012

Posizione	Dotazione organica	In servizio al 31.12.2012
Dirigenti	3	2
Cat. D3	8	7
Cat. D1	18	15
Cat. C	46	41
Cat. B3	3	1
Cat. B1	5	5
Totale	83	71

Si prevede anche il possibile ricorso a rapporti di lavoro flessibile, in relazione ad attività temporanee e straordinarie che si renderanno necessarie, per picchi stagionali o interventi di rafforzamento di servizi coinvolti in attività straordinarie, in adesione ai limiti di spesa contenuti nelle disposizioni dell'art. 9 comma 28 del DL 78/2010 e delibera CdC 11/2012 (sommatoria della spesa complessiva); si conferma la fruizione di un comando temporaneo e parziale di un 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, sottratto tuttavia al predetto limite di spesa, (alla luce anche di recenti pareri espressi dalle sezioni regionali della Corte dei Conti).

Sul piano contrattuale e retributivo, si conferma 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, eccezione fatta per i finanziamenti derivanti dai piani di razionalizzazione previsti dall'art. 16 del D.L.98/2011.

Il processo di riordino delle Camere di commercio

Le recenti ipotesi di nuova individuazione della circoscrizione territoriale ed il complessivo ridisegno delle Camere di commercio, sollecitato dalla recente riforma delle Province, ha avviato le ipotesi di razionalizzazione del sistema basato sull'accorpamento di alcune funzioni comuni a livello regionale, interregionale e nazionale con lo scopo di ottimizzare i costi del sistema e di liberare risorse economiche a favore dello sviluppo economico imprenditoriale e delle attività di promozione e sostegno alla crescita.

Tale processo apre anche alla prospettiva della gestione associata di competenze e servizi comuni sui quali è già stato avviato a livello regionale un processo di ricognizione e misurazione che comporterà l'adozione di nuovi modelli organizzativi/gestionali.

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 ed il coinvolgimento delle strutture camerali 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, in affiancamento al Gruppo network risorse umane – nella fase di raccolta dei fabbisogni formativi, oltre al supporto nella progettazione e nel tutoraggio in aula da parte della società 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.

Il Piano formativo 2013 si compone di 28 iniziative alle quali sono state assicurate da parte dell'ente camerale 44 partecipazioni , che ha consentito di realizzare un importante contenimento della spesa media per iniziativa, (circa 176,00 euro pro capite) notevolmente inferiore ai costi reperibili sul mercato; tale risultato si è reso possibile anche grazie all'estensione, oltre l'ambito regionale, della platea interessata alla formazione, con conseguente riduzione delle quote di adesione.

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 progettazione, la gestione e lo sviluppo delle principali applicazioni informatiche necessarie al funzionamento del sistema camerale italiano.

InfoCamere 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.

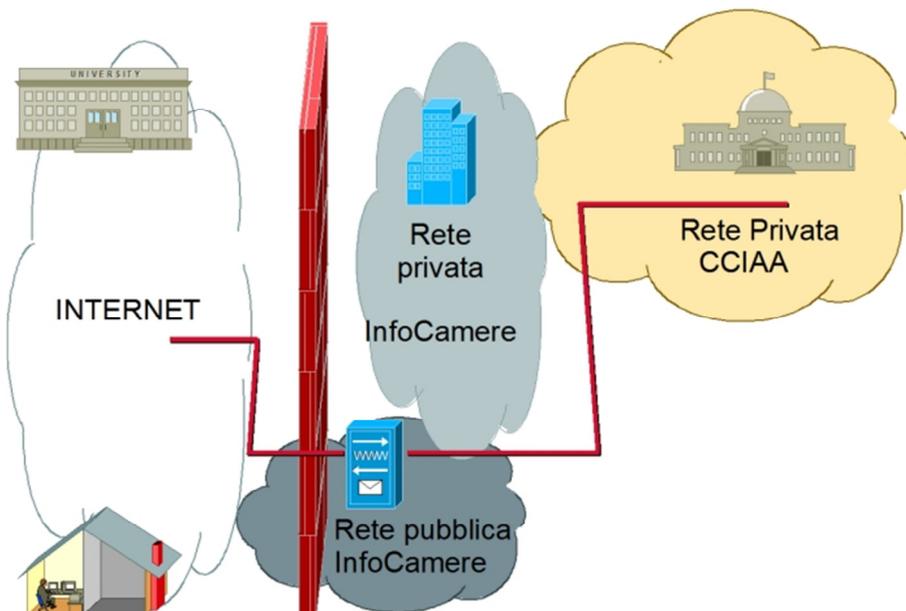
Il sistema è nato con l'obiettivo primario di consentire l'accesso e l'aggiornamento in tempo reale delle informazioni contenute nei registri tenuti dalle Camere di commercio associando alle prestazioni delle soluzioni informatizzate, il rispetto degli obblighi dettati dall'ordinamento giuridico, anche in ordine a privacy e sicurezza. Una delle applicazioni più importanti 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 gli utenti possono 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 alle 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 2010	ANNO 2011
A) IMMOBILIZZAZIONI	17.259.861,79	17.542.890,38
a) immateriali	0	1.476,77
Software	0	0
Licenze d'uso	0	1.476,77
Diritti d'autore		
Altre		
b) materiali	6.612.411,85	6.323.648,76
Immobili	6.292.159,00	6.039.240,07
Impianti	0	0
Attrezzature non informatiche	333,6	83,4
Attrezzature informatiche	44.066,04	41.125,90
Arredi e mobili	240.619,57	204.378,06
Automezzi	0	0
Biblioteca	35.233,64	38.821,33
c) finanziarie	10.930.478,53	11.067.302,74
Partecipazioni e quote	10.199.679,50	10.279.272,26
Altri investimenti mobiliari	452	452
Prestiti ed anticipazioni attive	730.347,03	787.578,48
B) ATTIVO CIRCOLANTE	12.647.114,47	14.147.853,16
d) Rimanenze	59.794,42	79.582,36
Rimanenze di magazzino	59.794,42	79.582,36
e) Crediti di funzionamento	1.574.413,09	1.124.594,09
Crediti da diritto annuale	795.971,39	441.186,12
Crediti v/org. e ist. nazionali e comunitarie	83.247,07	268,49
Crediti v/organismi del sistema camerale	104.407,92	110.886,42
Crediti v/clienti	299.491,69	252.530,63
Crediti per servizi c/terzi	16.826,41	9.943,68
Crediti diversi	274.440,88	309.623,14
Erario c/iva	27,73	155,61
Anticipi a fornitori	0	0
f) Disponibilità liquide	11.012.906,96	12.943.676,71
Depositi bancari	11.003.725,83	12.936.331,05
Depositi postali	9.181,13	7.345,66
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	0	0
Ratei attivi	0	0
Risconti attivi	0	0
TOTALE ATTIVO	30.190.004,85	31.540.281,43
CONTI D'ORDINE	757.026,62	1.475.850,99
TOTALE GENERALE	30.947.031,47	33.016.132,42

Stato patrimoniale passivo

	ANNO 2010	ANNO 2011
A) PATRIMONIO NETTO	-22.935.999,18	-23.707.887,23
Patrimonio netto esercizi precedenti	-17.823.001,34	-18.578.228,16
Avanzo/disavanzo economico esercizio	-755.226,82	-937.984,12
Riserva indisponibile ex dpr 254/2005	-540.902,97	-304.714,14
Riserva partecipazioni	-3.816.868,05	-3.886.960,81
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	-76.200,00	-60.960,00
Mutui passivi	-76.200,00	-60.960,00
Prestiti e anticipazioni passive	0	0
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	-2.968.078,27	-3.085.828,04
Fondo trattamento fine rapporto	-2.968.078,27	-3.085.828,04
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	-3.141.860,62	-3.387.525,91
<i>(Entro 12 mesi)</i>		
Debiti v/fornitori	-671.102,84	-496.474,19
Debiti v/organismi del sistema camerale	-140.856,57	-136.617,08
Debiti v/org. e ist. nazionali e comunitarie	0	0
Debiti tributari e previdenziali	-256.892,50	-259.508,27
Debiti v/dipendenti	-230.050,57	-217.796,50
Debiti v/Organi istituzionali	-25.293,60	-29.134,88
Debiti diversi	-1.752.277,38	-2.167.143,55
Debiti per servizi conto terzi	-65.387,16	-80.589,83
Clients c/anticipi	0	-261,61
E) FONDI PER RISCHI ED ONERI	-1.067.866,78	-1.298.080,25
Fondo imposte		
Altri fondi	-1.067.866,78	-1.298.080,25
F) RATEI E RISCONTI	0	0
Ratei passivi	0	0
Risconti passivi	0	0
TOTALE PASSIVO	-7.254.005,67	-7.832.394,20
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	-30.190.004,85	-31.540.281,43
G) CONTI D'ORDINE	-757.026,62	-1.475.850,99
TOTALE GENERALE	-30.947.031,47	-33.016.132,42

3.3.2 Conto economico

	ANNO 2010	ANNO 2011
A) PROVENTI CORRENTI	11.254.463,81	11.337.586,08
1) Diritto annuale	8.623.305,51	8.554.072,40
2) Diritti di segreteria	1.992.717,40	2.017.078,02
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	505.200,51	534.705,97
4) Proventi da gestione di beni e servizi	164.266,66	211.941,75
5) Variazioni delle rimanenze	-31.026,27	19.787,94
B) ONERI CORRENTI	-11.255.790,83	-11.675.431,49
6) Personale	-3.315.235,31	-3.143.473,85
a) Competenze al personale	-2.386.555,27	-2.355.062,41
b) Oneri sociali	-577.697,47	-575.839,23
c) accantonamenti al tfr	-314.393,76	-134.606,84
d) Altri costi	-36.588,81	-77.965,37
7) Funzionamento	-2.651.080,70	-2.759.402,97
a) Prestazione servizi	-1.263.650,53	-1.316.484,20
b) Godimento di beni di terzi	0	0
c) Oneri diversi di gestione	-415.703,48	-492.249,71
d) Quote associative	-831.417,28	-821.691,29
e) Organi istituzionali	-140.309,41	-128.977,77
8) Interventi economici	-3.670.560,40	-3.536.013,41
9) Ammortamenti ed accantonamenti	-1.618.914,42	-2.236.541,26
a) Immob. Immateriali	0	0
b) Immob. Materiali	-341.244,75	-337.779,34
c) svalutazione crediti	-1.253.195,57	-1.358.375,77
d) fondi rischi ed oneri	-24.474,10	-540.386,15
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE(A-B)	-1.327,02	-337.845,41
C) GESTIONE FINANZIARIA	641.654,43	904.063,84
10) proventi finanziari	642.845,32	905.447,14
11) oneri finanziari	-1.190,89	-1.383,30
D) GESTIONE STRAORDINARIA	123.465,01	371.915,25
12) proventi straordinari	221.729,04	391.668,90
13) oneri straordinari	-98.264,03	-19.753,65
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE	-8.565,60	-149,56
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-8.565,60	-149,56
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	755.226,82	937.984,12

3.3.3 Principali indicatori di natura finanziaria, economica e patrimoniale

a) Indicatori di rigidità di bilancio

	2011		2010
INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente	<u>3.143.473,85</u> 11.337.586,08	27,73%	29,46%
INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente	<u>2.759.402,97</u> 11.337.586,08	24,34%	23,56%
CAPACITA' DI SPESA PROMOZIONALE Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali	<u>4.062.399,56</u> 4.421.316,31	91,88%	84,66%
INCIDENZA INTERVENTI ECONOMICI Totale costi per interventi economici / Ricavi da diritto annuale e diritti di segreteria	<u>4.062.399,56</u> 10.571.150,42	38,43%	34,58%
INCIDENZA IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie (da stato patrimoniale) / Totale immobilizzazioni	<u>11.067.302,74</u> 17.392.428,27	63,63%	62,31%

b) Indici Finanziari e di rischio finanziario

	2011		2010
INDICE LORDO DI LIQUIDITÀ: Attivo circolante / Debiti di funzionamento	<u>14.147.853,16</u> 3.387.525,91	4,18	4,03
INDICE NETTO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	12.943.676,71+ 1.124.594,09-3.387.525,91	10.680.744,89	9.445.459,00
INDICE SECCO DI LIQUIDITÀ Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	12.943.676,71- 3.387.525,91	9.556.150,80	7.871.046,00

c) Indici di struttura patrimoniale e finanziaria

	2011		2010
MARGINE DI STRUTTURA SECCO Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette	23.707.887,23-17.392.428,27	6.315.458,96	5.393.109,00
MARGINE DI STRUTTURA ALLARGATO Patrimonio netto + Debiti consolidati - Immobilizzazioni nette	23.707.887,23+ 6.534.313,95-17.392.428,27	12.849.772,91	11.579.247,69
QUOZIENTE DI AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	<u>23.707.887,23</u> 17.392.428,27	1,36	1,31
QUOZIENTE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI (Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	23.707.887,23+ <u>6.534.313,95</u> 17.392.428,27	1,74	1,66
INDICE DI DISPONIBILITÀ Attivo corrente -Passivo corrente	14.147.853,16- 3.387.525,91	10.760.327,25	9.505.253,38

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.

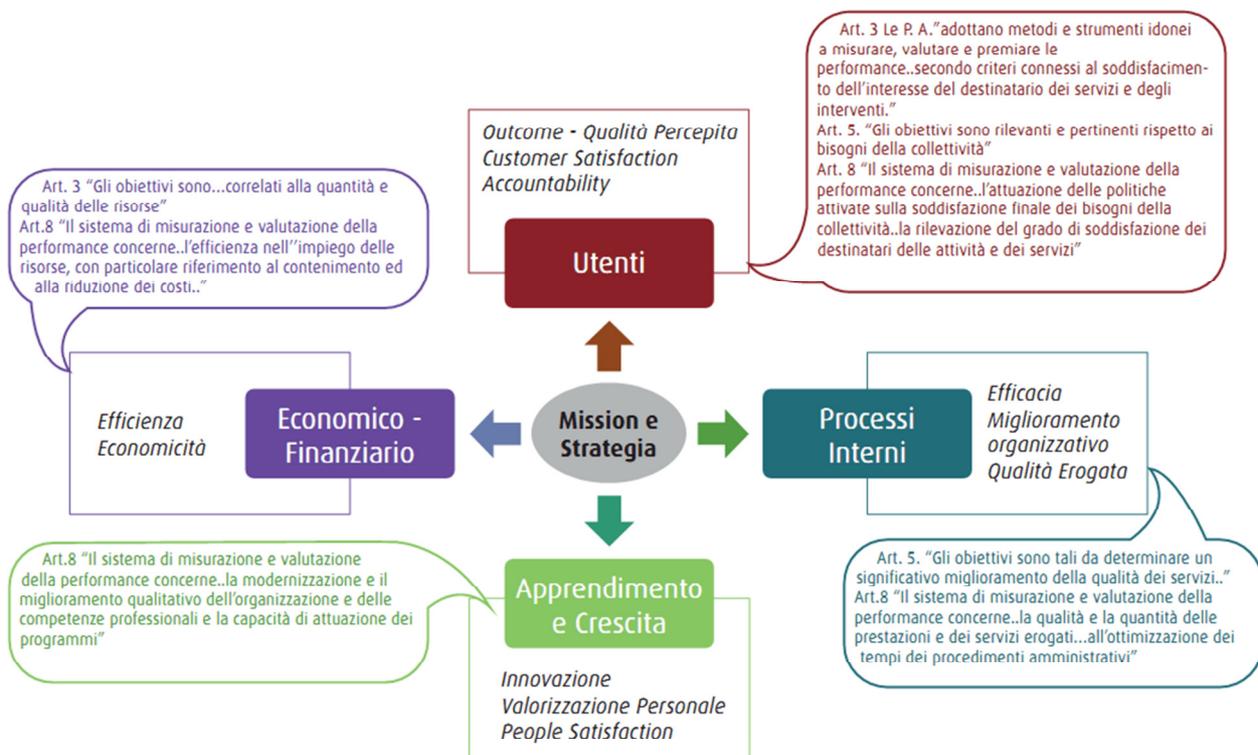
La BSC individua quattro diverse prospettive di analisi o aree di *performance*

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 camerali, 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 sono assegnati uno o più obiettivi operativi, ciascun obiettivo può avere un peso differente nella valutazione complessiva della performance individuale del dirigente a cui è assegnato. Inoltre, è possibile assegnare il medesimo obiettivo a più dirigenti 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

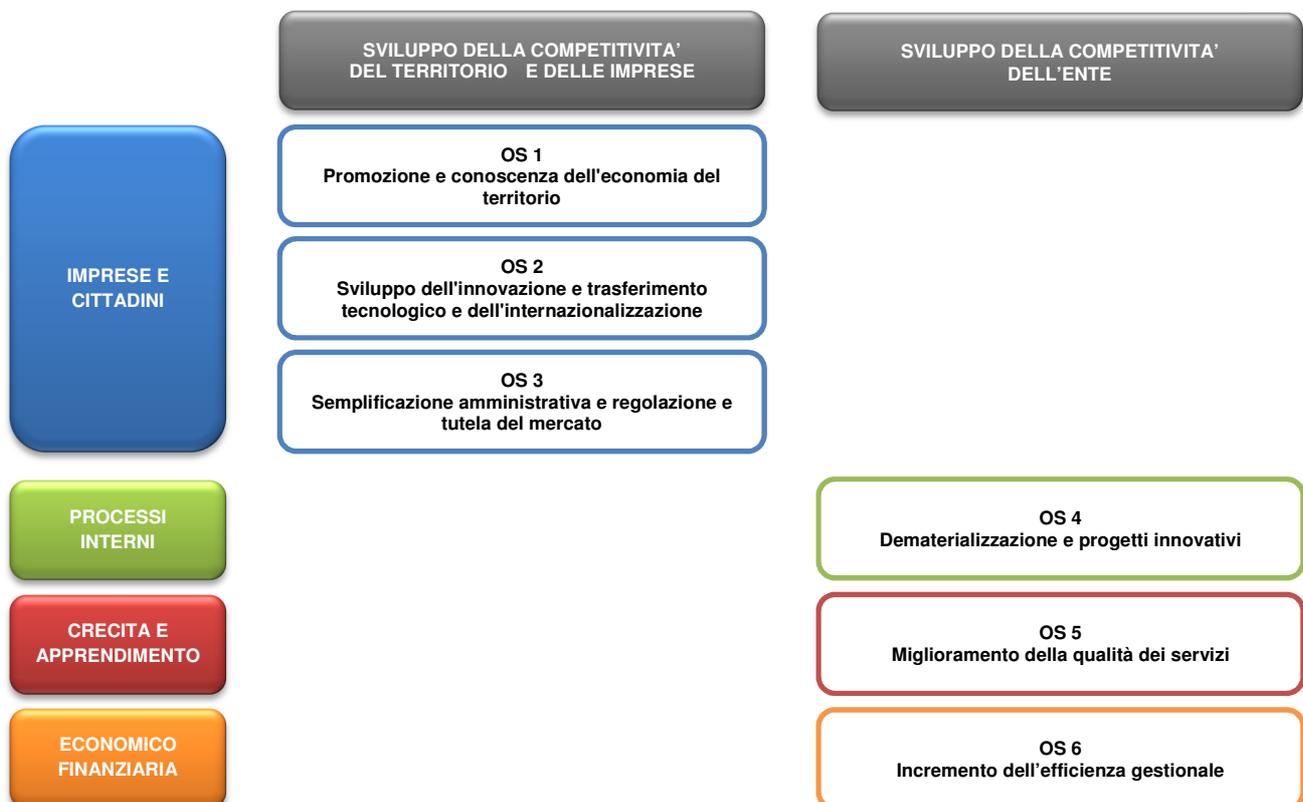
Nell'ambito della propria autonomia statutaria, la Camera di commercio svolge le funzioni stabilite dalla legge. Svolge inoltre ogni altra funzione propria, o delegata dallo Stato, dalla Regione e da altri enti ed istituzioni, o in cooperazione con ogni altro soggetto pubblico o privato, ritenuta necessaria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

OS 1 – Promozione e conoscenza dell'economia del territorio

- 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 la concessione di contributi alle imprese che decidano di investire in questi settori, 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.
- Il prolungarsi dell'attuale fase recessiva genera, anche nella nostra provincia, pesanti ripercussioni negative sul sistema produttivo, sui livelli occupazionali e sulla capacità di spesa delle famiglie alimentando forti preoccupazioni per la tenuta del tessuto sociale.
L'Ente camerale ritiene assolutamente prioritario il tema dello sviluppo dell'occupazione e intende realizzare azioni finalizzate ad incentivare l'assunzione e la stabilizzazione dei rapporti di lavoro e la valorizzazione del capitale umano, in particolare giovanile e femminile, nonché azioni destinate a promuovere la cultura di impresa e l'autoimprenditorialità.
- 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. La Camera di commercio di Ravenna anche nel 2013 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 e alla realizzazione di progetti e iniziative congiunte.
- 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.

OS 2- Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione

- In uno scenario competitivo globalizzato e profondamente modificato dall'avvento delle nuove tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni il successo dell'impresa è sempre più legato alla capacità di introdurre innovazione in ogni fase del processo produttivo.
La competitività tecnologica ed economica di un territorio dipende dall'attitudine dei soggetti pubblici e privati che vi operano, di porsi in relazione, scambiare conoscenze e cooperare attivamente nel generare un sistema favorevole all'innovazione.
Affrontare il tema dell'innovazione a livello di sistema territoriale è fondamentale quando uno dei principali ostacoli alla produzione di nuova conoscenza scientifica e tecnologica e al suo trasferimento in ambito produttivo deriva dalla ridotta dimensione di impresa, tipica del tessuto economico nazionale.
Con questa consapevolezza 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*).
- La capacità delle imprese italiane di competere con successo sui mercati internazionali costituisce una risorsa fondamentale per il sistema paese. E' quanto emerge con evidenza anche nell'attuale fase

congiunturale, nella quale senza il contributo delle esportazioni nette la flessione del prodotto avrebbe dimensioni molto più ampie.

È per questo che, in linea con quanto previsto nel “decreto sviluppo” che prevede l’allocazione di risorse per la promozione della presenza internazionale delle imprese e l’attrazione di investimenti dall’estero, gli enti del sistema camerale dovranno continuare ad operare per favorire l’accesso e l’espansione delle imprese sui mercati internazionali 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 un’ampia rete di relazioni con la finalità specifica di sostenere i processi di internazionalizzazione, oltre che di innovazione e di sviluppo tecnologico. In particolare 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.

OS. 3 – Semplificazione amministrativa e regolazione e tutela del mercato

- La semplificazione dei procedimenti amministrativi rappresenta un obiettivo primario e irrinunciabile per l’ammodernamento della pubblica amministrazione. All’azione di semplificazione è legata la capacità di attrazione nel territorio di nuove imprese e di nuovi insediamenti produttivi e da essa pertanto generano nuove opportunità di sviluppo economico e occupazionale.

Inoltre l’elevata propensione imprenditoriale caratteristica del nostro territorio costituisce spesso una forma di autoimpiego. Creare le condizioni per far nascere nella maniera più semplice e rapida possibile nuove imprese consente di promuovere la partecipazione al mondo del lavoro soprattutto di alcune categorie, quali i giovani e le donne, in cui è più elevato il tasso di disoccupazione.

Per le Camere di commercio lo strumento cardine della azione di semplificazione resta la continua valorizzazione del Registro delle imprese e delle procedure per la Comunicazione unica, rafforzando i rapporti di collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni del territorio, con il mondo delle professioni e con il sistema associazionistico in un’ottica di integrazione e di sussidiarietà.

Inoltre ai fini della semplificazione delle modalità di iscrizione al registro delle imprese da parte di alcune categorie di professionisti sarà prioritario il costante sviluppo degli strumenti approntati in applicazione della Direttiva Servizi

- 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.

- 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.

L’Ente camerale ritiene, pertanto, necessario 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.

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.

OS 4 – Dematerializzazione e progetti innovativi

- Il tema della dematerializzazione della documentazione prodotta nell'ambito del procedimento amministrativo rappresenta, ormai da tempo, uno degli aspetti più importanti all'interno del processo di ammodernamento della pubblica amministrazione 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 dell'azione amministrativa.

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 pubblica amministrazione.

La Camera di commercio di Ravenna è impegnata 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.

- L'attuazione del D.Lgs. 150/2009 ha comportato per la Camera di commercio la necessità di definire un sistema di misurazione e valutazione della performance in grado di coordinare i diversi strumenti di programmazione pre-esistenti e ha fatto emergere la necessità di sviluppare un sistema informativo coerente ed affidabile che, integrandosi con altri sistemi informativi quali ad esempio quelli destinati al controllo di gestione, alla contabilità e alla gestione del personale consenta di supportare l'intero ciclo della performance.

Nel corso del 2013 proseguirà, pertanto, la predisposizione e la messa in opera di una struttura organizzativa e tecnologica di supporto al ciclo di gestione della *performance*.

OS 5 – Miglioramento della qualità dei servizi

- Per garantire un progressivo innalzamento degli standard qualitativi dei servizi erogati la Camera di commercio di Ravenna consolida, ormai da oltre 10 anni, un percorso di certificazione secondo la normativa europea ISO 9001:2008. I servizi al pubblico della Camera e alcuni servizi interni hanno ottenuto fin dal 1999 la Certificazione di Qualità, rinnovata ogni anno, grazie all'impegno della struttura camerale, sempre attenta alle esigenze degli utenti, 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 camerale ravennati verso l'eccellenza nell'ambito della pubblica amministrazione 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.

Un sistema di gestione della qualità fornisce l'infrastruttura necessaria per monitorare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione nelle aree sottoposte a certificazione.

Anche nel corso del 2013 dovrà, pertanto, proseguire l'attività finalizzata ad individuare i processi di miglioramento continuo dei servizi erogati contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure quale presupposto per l'esito positivo della verifica, a cui l'Ente è sottoposto, con cadenza annuale, da parte dell'organismo di certificazione.

- La Camera di commercio di Ravenna ha ritenuto importante, nell'ambito della propria attività istituzionale di promozione del territorio, sensibilizzare il mondo imprenditoriale, associativo e istituzionale verso alcune tematiche prioritarie anche nelle strategie dell'Unione Europea, quali il rispetto dell'ambiente e la responsabilità sociale d'impresa, entrambe fondamentali nel perseguimento di un sempre più elevato standard di qualità e di sostenibilità dello sviluppo.

In tema di certificazione di una corretta politica ambientale l'*Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) è uno strumento creato dalla Comunità Europea al quale possono aderire volontariamente le organizzazioni (aziende, enti pubblici, ecc.) per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria politica e gestione ambientale.

L'attenzione della Camera di Ravenna ai problemi dell'ambiente e del territorio trova espressione nel decisivo contributo dato all'istituzione della scuola Scuola EMAS di Forlì-Cesena e Ravenna, per la formazione di figure professionali altamente qualificate in materia di gestione ambientale.

Ma ulteriormente, la Camera di commercio di Ravenna, con l'intento di ridurre il proprio impatto ambientale attraverso un migliore utilizzo delle risorse impiegate e allo stesso tempo contribuire alla diffusione sul

territorio di una cultura della ecosostenibilità, ha deciso di dotarsi volontariamente di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) al fine di conseguire essa stessa la Certificazione Ambientale EMAS.

Per l'Ente camerale, l'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), si configura, pertanto, come strumento per rafforzare il proprio ruolo di indirizzo delle politiche anche ambientali del sistema locale delle imprese diffondendo un esempio di buone pratiche, ma anche come strumento per lo sviluppo e l'adesione ad un modello gestionale basato su un controllo efficace di tutte quelle attività svolte all'interno dell'Ente che, direttamente o indirettamente, hanno ripercussioni sulla qualità dell'ambiente.

Sotto quest'ultimo profilo, l'adozione di tale Sistema secondo il Regolamento EMAS, deve essere inteso non come un atto conclusivo del processo, ma al contrario come momento ulteriore di una azione dinamica di conoscenza e miglioramento continuo dell'organizzazione camerale, che coinvolge il personale a tutti i livelli.

OS 6 – Incremento dell'efficienza gestionale

- In questa fase critica e di profonda trasformazione del sistema economico che sta attraversando anche il nostro Paese, il contributo di enti quali le Camere di commercio in favore delle imprese, dei territori e del corretto funzionamento del mercato si rivela più che mai indispensabile.

In particolare, il Sistema camerale è profondamente consapevole che per poter rispondere alle sfide della competitività e dello sviluppo del Paese e più specificamente alle istanze delle imprese, da cui unicamente derivano le risorse economiche di cui il sistema dispone, è necessario avviare un percorso di riordino complessivo dei propri assetti istituzionali ed una riorganizzazione dei propri servizi.

Il percorso di riordino e razionalizzazione risponde all'esigenza di rendere il sistema ancora più efficiente contenendone i costi e realizzando quelle economie di scala indispensabili al migliore svolgimento delle attività istituzionali.

In attesa di conformarsi in termini organizzativi e funzionali alla più ampia riforma dei livelli territoriali di governo, la Camera di commercio intende intraprendere iniziative in ambito regionale finalizzate alla gestione di servizi in forma associata.

Molteplici i vantaggi per le imprese e per il territorio, che potrebbero in tal modo beneficiare di servizi più efficienti e maggiori risorse destinate alla promozione economica, liberate dalle economie di scala derivanti dall'esercizio in comune delle funzioni associate.

La riorganizzazione dei servizi e il conseguimento di risparmi nella gestione, infatti, oltre ad una maggiore efficacia, porterebbe ad una riduzione dei costi permettendo di liberare risorse umane e finanziarie da destinare ad ulteriori interventi economici a favore delle imprese o al potenziamento dei servizi a maggior impatto per l'utenza.

- Più in generale, seguendo i principi e le indicazioni contenute nei provvedimenti normativi emanati dal Governo in tema di revisione e razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) la Camera di commercio si pone l'obiettivo di incrementare l'ammontare di risorse impiegate per interventi economici sul territorio in rapporto al totale delle risorse finanziarie disponibili.

Per ottenere tale risultato si dovranno conseguire elevati livelli di efficienza nell'impiego di tutti i fattori produttivi, risorse umane e materiali, proseguendo un percorso che l'Ente camerale ha già avviato da tempo verso una gestione amministrativa snella ed attenta al contenimento dei costi sia di personale che di funzionamento.

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



Camera di Commercio
Ravenna



PIANO DELLA PERFORMANCE 2013

- PARTE 1 .MAPPA STRATEGICA
- PARTE 2 OBIETTIVI ASSEGNATI A POSIZIONI DIRIGENZIALI
- PARTE 3 DESCRIZIONE OBIETTIVI AREA STRATEGICA 1
- PARTE 3 DESCRIZIONE OBIETTIVI AREA STRATEGICA 2

MAPPA STRATEGICA

PROSPETTIVA BSC	AREA 1 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE	AREA 2 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA' DELL'ENTE
IMPRESSE E CITTADINI	<p>OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità • OP12 Valorizzazione dell'economia del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici • OO13 Valorizzazione dell'informazione economica 	
	<p>OS 2 Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive • OP22 Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione • OP23 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità • OP24 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network 	
	<p>OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP31 E government e semplificazione amministrativa • OP32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office • OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa • OP34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio 	
PROCESSI INTERNI		<p>OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT • OP42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance

PROSPETTIVA BSC	AREA 1 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE	AREA 2 – SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA' DELL'ENTE
APPRENDIMENTO , CRESCITA E ORGANIZZAZIONE		OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi <ul style="list-style-type: none"> • OP 51 Sistema qualità • OP 52 Certificazione EMAS • OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL
ECONOMICO FINANZIARIA		OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale <ul style="list-style-type: none"> • OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità • OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate • OP 63 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello • OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale Eurosportello

Legenda:

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

OBIETTIVI ASSEGNATI A POSIZIONI DIRIGENZIALI

Dott.sa Paola Morigi

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
A1 Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese	OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	OP11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	1 Numero di iniziative volte a favorire l'occupazione e l'autoimprenditorialità, anche in un'ottica di genere.	>=2
			2 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	>=80%
		OP12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	1. Presentazione alla Giunta di una ricognizione delle partecipazioni societarie e associative dell'ente camerale volte allo sviluppo economico del territorio finalizzata ad individuare quelle da confermare ed eventuali dismissioni (SI/NO)	SI
			2. Presentazione alla Giunta di un'analisi sull'impiego dei fondi camerali destinati alla promozione economica ed in particolare alle iniziative di valorizzazione del territorio proposte dalle categorie economiche, individuando punti critici ed eventuali correttivi da apportare al sistema di gestione dei fondi (SI/NO)	SI
	OP13 Valorizzazione dell'informazione economica <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	1. Realizzazione e organizzazione della presentazione pubblica degli esiti delle rilevazioni di carattere socio-economico, associati all'elaborazione, studio e approfondimento dei dati economici disponibili	SI	
		2. Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	>=70%	
OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	1. Mantenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione (SI/NO)	SI	
		2. Numero di imprese oggetto d'ispezione	>=15	
A2 Sviluppo della competitività dell'ente	OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	OP41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	1. Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi	>=2
		OP42 Adozione di un sistema informativo integrato finalizzato al monitoraggio della performance <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	2. Adozione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	SI

OBIETTIVI ASSEGNATI A POSIZIONI DIRIGENZIALI

AREA	OBIETTIVO STRATRGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 51 Sistema qualità <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
		OP 52 Certificazione EMAS <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	1 Elaborazione di progetti per la gestione in forma associata dei servizi camerali	>=2
		OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate <i>(Congiunto con dott.ssa Venturelli)</i>	2 Differenza tra Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2013 sul totale entrate 2013 e Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2012 sul totale entrate 2012.	>0

Dott.sa Maria Cristina Venturelli

AREA	OBIETTIVO STRATRGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
A1 Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese	OS 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio	OP13 Valorizzazione dell'informazione economica <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	1. Realizzazione e organizzazione della presentazione pubblica degli esiti delle rilevazioni di carattere socio-economico, associati all'elaborazione, studio e approfondimento dei dati economici disponibili	SI
	OS 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione e tutela del mercato	OP31 <i>E government</i> e semplificazione amministrativa	1. Numero di incontri del Gruppo di Qualità in sede di Unioncamere Nazionale	>=3
			2. Numero di azioni di miglioramento sul Registro delle Imprese approvate dal Gruppo	>=2
			3. Percentuale di nuove imprese individuali dotate di Pec	>=90%
			4. Percentuale di imprese cancellate d'ufficio sul totale delle imprese aventi i requisiti	>=10%
OP32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	1. Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	>=60%		

OBIETTIVI ASSEGNATI A POSIZIONI DIRIGENZIALI

AREA	OBIETTIVO STRATRGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
		OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	1. Mantenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione (SI/NO)	SI
			2. Numero di imprese oggetto d'ispezione	>=15
		OP34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio	1. Numero di azioni di sviluppo, semplificazione e coordinamento con il SUAP	>=1
A2 Sviluppo della competitività dell'ente	OS 4 Dematerializzazione e progetti innovativi	OP42 Adozione di un sistema informativo finalizzato al monitoraggio della performance <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	2. Adozione di un sistema informativo per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	SI
	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 51 Sistema qualità <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
		OP 52 Certificazione EMAS <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	1. Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicità <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	1. Elaborazione di progetti per la gestione in forma associata dei servizi camerali	>=2
		OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate <i>(Congiunto con dott.ssa Morigi)</i>	2 Differenza tra Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2013 sul totale entrate 2013 e Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2012 sul totale entrate 2012.	>0

Dott. Giovanni Casadei Monti

AREA	OBIETTIVO STRATRGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
A1 Sviluppo della competitività del	OS 2 Sviluppo dell'innovazione e	OP21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

OBIETTIVI ASSEGNATI A POSIZIONI DIRIGENZIALI

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET
territorio e delle imprese	trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione	OP22 Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
		OP23 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
		OP24 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
A2 Sviluppo della competitività dell'ente	OS 5 Miglioramento della qualità dei servizi	OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
	OS 6 Incremento dell'efficienza gestionale	OP 63 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
		OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale Eurosportello	1. Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

AREA 1 - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE**OS 1 - Promozione e conoscenza dell'economia del territorio**

OP11 Valorizzazione del capitale umano e promozione dell'occupazione e dell'autoimprenditorialità	L'ente camerale si pone l'obiettivo del rafforzamento del sistema imprenditoriale delle piccole e micro imprese tipico dell'economia locale 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 garantendo un sostegno diretto alle imprese attraverso agevolazioni economiche volte a favorire le assunzioni stabili in azienda e l'autoimprenditorialità, in particolare giovanile e femminile.	Target
Responsabile dott.ssa P. Morigi	Nel corso del 2013 occorrerà valutare insieme ai rappresentanti del mondo imprenditoriale locale i contenuti e le modalità di attivazione di iniziative che siano efficaci e condivise, volte a favorire l'occupazione e l'auto imprenditorialità, rivolte alle imprese, al mondo della scuola e/o agli aspiranti imprenditori, anche in un'ottica di genere e di pari opportunità.	
	Indicatore	
	OP11-Ind. 1 Numero di iniziative volte a favorire l'occupazione e l'autoimprenditorialità, anche in un'ottica di genere.	>=2
	OP11-Ind. 2 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di customer satisfaction (maggiore o uguale a soddisfacente)	>=80%
OP12 Valorizzazione dell'economia e del territorio in un'ottica di sistema perseguendo lo sviluppo equilibrato dei diversi settori economici	La Camera di Commercio inserisce annualmente nel proprio bilancio di previsione un programma di interventi per lo sviluppo economico provinciale che si articola nell'attuazione diretta di iniziative congiunte con altre istituzioni locali o altri enti camerali limitrofi, ma anche nel sostegno alle proposte e la progettualità delle categorie economiche. Anche attraverso il sostegno agli organismi partecipati la Camera garantisce il proprio apporto in termini non solo economici ma anche di progettualità alla crescita equilibrata del territorio. Inoltre garantendo il proprio sostegno agli organismi di garanzia persegue l'obiettivo di migliorare e favorire l'accesso al credito delle imprese della provincia.	
Responsabile dott.ssa P. Morigi	Nel corso del 2013 occorrerà monitorare l'efficace utilizzo dei fondi destinati alla progettualità delle categorie economiche, attuare una valutazione relativa alla effettiva efficacia delle partecipazioni camerali e consolidare il sostegno al sistema dei confidi.	
	OP12-Ind. 1 Presentazione alla Giunta di una ricognizione delle partecipazioni societarie e associative dell'ente camerale volte allo sviluppo economico del territorio finalizzata ad individuare quelle da confermare ed eventuali dismissioni (SI/NO)	SI

OP12-Ind. 2 Presentazione alla Giunta di un'analisi sull'impiego dei fondi camerali destinati alla promozione economica ed in particolare alle iniziative di valorizzazione del territorio proposte dalle categorie economiche, individuando punti critici ed eventuali correttivi da apportare al sistema di gestione dei fondi (SI/NO) SI

OO13 Valorizzazione dell'informazione economica

Responsabile
dott.ssa P. Morigi
dott.ssa M.C. Venturelli

La conoscenza dell'economia del territorio rappresenta uno strumento essenziale nella programmazione degli interventi per lo sviluppo del territorio e della sua competitività nonché nella valutazione dell'impatto socio economico di tali interventi.

Importante è quindi raccogliere le informazioni economiche, elaborarle e diffonderle alla comunità attraverso il sito, la stampa e con la realizzazione di momenti di confronto e presentazione pubblica, nonché di eventi convegnistici e seminari

Indicatore

Target

OP13-Ind. 1 Realizzazione e organizzazione della presentazione pubblica degli esiti delle rilevazioni di carattere socio-economico, associati all'elaborazione, studio e approfondimento dei dati economici disponibili SI

OP13-Ind. 2 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di customer satisfaction (maggiore o uguale a soddisfacente) >=70%

OS2 - Sviluppo dell'innovazione e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione

OP21 Promozione internazionale dei sistemi e delle filiere produttive

Responsabile
dott. G. Casadei Monti

L'obiettivo è di contribuire a rafforzare la competitività di alcune filiere produttive del nostro territorio che si caratterizzano per la loro propensione internazionale o per la presenza di una elevato potenziale di interesse da parte della domanda estera per l'acquisizione di prodotti o servizi.

E' prevista la realizzazione di progetti e attività promozionali che riguardano la filiera dell'agroindustria, l'enogastronomia, la nautica da diporto, la meccanica allargata, con la realizzazione di missioni economiche esplorative e commerciali, attività di incoming, azioni promozionali, anche in partnership con il sistema camerale emiliano-romagnolo

Indicatore

Target

OP21-Ind. 1 Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello >=

OP22 Sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione	L'obiettivo è di fornire una serie di strumenti orientativi, di accompagnamento o basati sulla risoluzione di problemi, per le piccole e medie imprese interessate a intraprendere un'attività commerciale/ produttiva all'estero o a rafforzare e diversificare una propria strategia di internazionalizzazione.	Target
Responsabile dott. G. Casadei Monti	Si prevede la realizzazione di un'attività continuativa di help desk (sportello internazionalizzazione), l'organizzazione di attività seminariali sulle problematiche del commercio estero, la gestione di progetti formativi sulla qualificazione delle risorse umane per l'internazionalizzazione e le reti di impresa, l'erogazione di servizi di assistenza specialistica, la realizzazione di strumenti informativi elettronici sui temi del commercio internazionale.	
	Indicatore	
	OP22-Ind. 1 Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
OP23 Sviluppo di servizi per l'innovazione e la qualità	L'obiettivo è di favorire l'accesso all'innovazione delle PMI come strategia per la competitività tramite la realizzazione di attività finalizzate ad accompagnare l'impresa in un processo di innovazione, il potenziamento delle attività di tutela e valorizzazione della proprietà industriale, la conoscenza della normativa tecnica che presiede alla produzione di qualità, l'accesso ai finanziamenti per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile.	Target
Responsabile dott. G. Casadei Monti		
	Indicatore	
	OP23-Ind. 1 Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=
OP24 Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione, Enterprise Europe Network	L'obiettivo è favorire l'accesso delle PMI locali ai servizi forniti dalle reti europee destinate alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, in particolare l'Enterprise Europe Network, di cui l'ente camerale è partner ufficiale attraverso l'Azienda Speciale Eurosportello, in rete con altre strutture specializzate nel consorzio SIMPLER. Si prevede l'erogazione di servizi di ricerca/offerta di contenuto tecnologico, la realizzazione di eventi seminariali sui temi dell'innovazione e le politiche comunitarie, l'organizzazione di eventi di brokeraggio tecnologico per consentire l'incontro tra domanda e offerta delle imprese in occasione della partecipazione a Fiere di settore.	Target
Responsabile dott. G. Casadei Monti		
	Indicatore	
	OP24-Ind. 1 Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

OS3 Semplificazione amministrativa e regolazione e tutela del mercato

OP31 E government e semplificazione amministrativa	Programmazione e attuazione di azioni di semplificazione volte al miglioramento della qualità dei dati contenuti nel Registro delle Imprese, per conseguire una migliore informazione della realtà economica della provincia - che si articolano anche nello sviluppo delle procedure di cancellazione d'ufficio - e per conseguire una maggiore trasparenza amministrativa, oltre che una pubblicità economico-giuridica veritiera, rispondente alla realtà economica nell'interesse dell'intero sistema produttivo ravennate. Attivazione azioni promozionali per la diffusione della Pec anche presso le imprese individuali (D.L.179/2012). Riorganizzazione attività operativa e procedurale Ufficio Reg.Mercato/R.I. per concreta applicazione Direttiva Servizi.	Target
Responsabile dott.ssa M.C. Venturelli	Indicatore	
	OP31-Ind. 1 Numero di incontri del Gruppo di Qualità in sede di Unioncamere Nazionale	>=3
	OP31-Ind. 2 Numero di azioni di miglioramento sul Registro delle Imprese approvate dal Gruppo	>=2
	OP31-Ind. 3 Percentuale di nuove imprese individuali dotate di Pec sul totale nuove imprese	>=90%
	OP31-Ind. 4 Percentuale di imprese cancellate d'ufficio sul totale delle imprese aventi i requisiti	>=10%
OP32 Informatizzazione e telematizzazione front-office e back-office	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.	Target
Responsabile dott.ssa M.C. Venturelli	Indicatore	
	OP32-Ind. 1 Livello di soddisfazione dell'utente rilevato tramite indagine di <i>customer satisfaction</i> (maggiore o uguale a soddisfacente)	>=60%

OP33 Regolazione del mercato e sviluppo strumenti di giustizia alternativa

Responsabile
dott.ssa M.C. Venturelli
dott.ssa P. Morigi

L'Ente camerale nell'ambito delle proprie funzioni di regolazione del mercato si pone l'obiettivo di potenziare le attività di controllo e sorveglianza mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura in settori di particolare interesse, anche in collaborazione con altri enti e/o forze dell'ordine, al fine di tutelare il consumatore e garantire la trasparenza del mercato. La Camera si pone inoltre l'obiettivo di continuare a favorire il ricorso agli strumenti di giustizia alternativa attraverso il consolidamento dei servizi di Mediazione e Arbitrato, predisponendo tutte le attività necessarie a fornire un servizio rapido ed efficiente e al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia.

Indicatore**Target**

OP33-Ind. 1 Mantenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione (SI/NO)

SI

OP33-Ind. 2 Numero di imprese oggetto d'ispezione

>=15

OP34 Nuovo patto per la qualità e lo sviluppo del territorio

Responsabile
dott.ssa M.C. Venturelli

Sviluppo di progetti e linee di indirizzo per la predisposizione di un nuovo piano per la qualità e lo sviluppo del territorio 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 regionale.

Indicatore**Target**

OP34-Ind. 1 Numero di azioni di sviluppo, semplificazione e coordinamento con il SUAP

>=1

AREA 2 SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

OS4 Dematerializzazione e progetti innovativi

OP41 Dematerializzazione dei flussi documentali e applicazioni ICT	<p>Il tema della applicazione delle tecnologie ICT ai processi amministrativi, gestionali e di supporto e la conseguente dematerializzazione dei flussi documentali che ne deriva ,riveste un ruolo di primaria importanza nel percorso di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione in un'ottica di efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa.</p> <p>Come previsto dal CAD (Codice dell'amministrazione digitale) 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 telematica</p>				
Responsabile dott.ssa P. Morigi	<table border="0"> <thead> <tr> <th data-bbox="685 595 808 619">Indicatore</th> <th data-bbox="1977 595 2056 619">Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="521 647 1514 675">OP41-Ind.41 Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi</td> <td data-bbox="1995 647 2040 675">>=2</td> </tr> </tbody> </table>	Indicatore	Target	OP41-Ind.41 Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi	>=2
Indicatore	Target				
OP41-Ind.41 Numero di azioni di dematerializzazione/informatizzazione di processi	>=2				
OP42 Adozione di un sistema informativo integrato finalizzato al monitoraggio della performance	<p>La misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale nella p.a. è il tema centrale intorno al quale si sviluppa il ciclo di gestione della performance introdotto dal D. Lgs. n.150/2009.</p> <p>L'intero ciclo di gestione della performance deve essere supportato da un sistema informativo coerente, che integrandosi con i sistemi preesistenti (gestione del personale, controllo di gestione ecc...) e semplificando la raccolta delle informazioni necessarie, consenta di alimentare in modo corretto e affidabile il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.</p> <p>Tale sistema informativo costituisce per l'Ente un fondamentale strumento di supporto sia alle attività di programmazione che alle attività attraverso cui viene posto in essere il monitoraggio continuo del grado di raggiungimento dei risultati prefissati e della qualità delle prestazioni erogate.</p>				
Responsabile dott.ssa P. Morigi dott.ssa M.C. Venturelli	<table border="0"> <thead> <tr> <th data-bbox="685 1050 808 1074">Indicatore</th> <th data-bbox="1977 1050 2056 1074">Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="528 1102 1861 1203">OP42-Ind. 1 Adozione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)</td> <td data-bbox="2007 1102 2029 1126">SI</td> </tr> </tbody> </table>	Indicatore	Target	OP42-Ind. 1 Adozione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	SI
Indicatore	Target				
OP42-Ind. 1 Adozione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance a supporto dell'attività di pianificazione strategica, controllo e validazione dei risultati conseguiti. (SI/NO)	SI				

OS5 Miglioramento della qualità dei servizi

OP 51 Sistema qualità Responsabile dott.ssa P. Morigi dott.ssa M.C. Venturelli	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 del mantenimento della Certificazione di qualità conseguita secondo la normativa europea ISO 9001:2008 per le singole attività certificate all'interno dei rispettivi servizi dell'area (Registro Imprese e Servizio Tutela del mercato e del consumatore, Provveditorato e Servizio di rilascio Carta nazionale dei servizi)
Indicatore	Target
OP51-Ind. 1 Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
OP 52 Certificazione EMAS Responsabile dott.ssa P. Morigi dott.ssa M.C. Venturelli	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.Indicatori
Indicatore	Target
OP52-Ind. 1 Conferma della certificazione: verifica ispettiva esito positivo (SI/NO)	SI
OP 53 Scuola EMAS ECOLABEL Responsabile dott. G. Casadei Monti	L'obiettivo è di formare figure professionali che supportino le imprese interessate a sviluppare sistemi di gestione ambientale, tramite la realizzazione dei corsi EMAS-ECOLABEL. Verranno realizzate inoltre attività formativo-informative per le imprese sui temi dello sviluppo sostenibile (ambiente, rifiuti, acqua, energia).
Indicatore	Target
OP53-Ind. 1 Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

OS6 Incremento dell'efficienza gestionale

OP 61 Gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali e valutazione di efficienza, efficacia ed economicita'	<p>Una delle modalità che può consentire un incremento di efficienza nella gestione amministrativa dell'Ente potrebbe essere la gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali.</p> <p>Tale modalità organizzativa viene evidenziata e suggerita anche da diverse norme e indirizzi di azione provenienti dal legislatore e dal sistema stesso delle amministrazioni locali. Il D. Lgs. 23/2010 prevede in forma obbligatoria la gestione associata di alcuni servizi per le Cciao che registrano meno di 40.000 imprese.</p> <p>Si ritiene, quindi, importante la realizzazione di un progetto che valuti la fattibilità della gestione in forma associata di competenze e/o servizi camerali. Il progetto è stato presentato da Unioncamere regionale al finanziamento a valere sul Fondo di perequazione 2011-2012, ciò consente di affrontare l'argomento insieme con le altre Cciao della Regione ad un costo previsto contenuto.</p> <p>Si tratta di costituendo un gruppo di lavoro impegnato e formato sul tema, analizzare la situazione attuale, verificando costi di personale e di funzionamento, ricercare la forma ottimale di gestione, valutare poi l'efficienza, efficacia ed economicità attraverso un insieme di indicatori ed iniziare una sperimentazione concreta del sistema individuato.</p> <p>Inoltre è cominciata anche una attività di analisi e sperimentazione per lo svolgimento di attività in forma associata come progetti promozionali tra più Camere e progetto Scriba notifiche per standardizzare e ottimizzare procedure di lavoro.</p>
Responsabile dott.ssa P. Morigi dott.ssa M.C. Venturelli	<p>Indicatore</p> <p>OP61-Ind. 1 Elaborazione di progetti per la gestione in forma associata dei servizi camerali</p> <p>Target</p> <p>>= 2</p>
OP 62 Incremento della percentuale di risorse destinate alle iniziative promozionali sul totale delle entrate	<p>Nell'anno 2013 è prevista la completa eliminazione dell'incremento del diritto annuale che significa minori entrate per € 300.000,00 le quali venivano destinate interamente alle iniziative promozionali. Tale percentuale nel tempo è andata riducendosi, mentre si sono mantenute elevate le risorse destinate alla promozione economica.</p> <p>Ci si pone l'obiettivo di incrementare le risorse liquidate per interventi economici che sono state pari a € 3.536.000,00 nell'anno 2011 e che sono previste in aumento per il 2012 e anche per il 2013 a fronte della certa diminuzione delle entrate.</p> <p>Per ottenere tale risultato si dovrà mantenere alti i livelli di efficienza nell'impiego di tutte le risorse a disposizione umane e materiali. Già da tempo la gestione amministrativa della Camera di commercio è improntata al contenimento dei costi sia di personale sia di funzionamento.</p> <p>Alcuni risparmi si devono conseguire in forma obbligatoria, ma si traducono in versamenti da effettuare al bilancio dello Stato, altri risparmi concreti, si conseguono attraverso modalità di comportamento e di lavoro adottate dall'Ente attraverso i propri dipendenti ed amministratori. In particolare si adottano metodologie di lavoro volte al risparmio nell'uso di carta e di materiali di consumo, riduzioni di spese per trasferte, attenzione ai risparmi energetici, accurata ricerca e scelta dei fornitori che forniscano beni e servizi di qualità ad un prezzo contenuto, equilibrata gestione del patrimonio immobiliare per una corretta conservazione.</p>
Responsabile dott.ssa P. Morigi dott.ssa M.C. Venturelli	<p>Indicatore</p> <p>OP62-Ind. 1 Differenza tra Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2013 sul totale entrate 2013 e Percentuale di risorse destinate a iniziative promozionali nel 2012 sul totale entrate 2012.</p> <p>Target</p> <p>>0</p>

OP 63 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Eurosportello

L'obiettivo è da una parte di garantire uno standard minimo di efficienza ed efficacia nell'utilizzo degli strumenti e delle metodologie di lavoro dell'Azienda Speciale (es.aggiornamento banche dati, metodologie di redazione di documenti, strumenti informativi per l'utenza), dall'altra di garantire il rispetto di alcune procedure prevista dalla legge per la corretta gestione dei rapporti amministrativi con la clientela o i fornitori.

Responsabile
dott. G. Casadei Monti

	Indicatore	Target
OP63-Ind. 1	Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

OP 64 Monitoraggio dell'andamento del livello dei proventi da servizi sui ricavi ordinari dell'Azienda Speciale Eurosportello

L'obiettivo è di contribuire a migliorare la capacità dell'Azienda Speciale di generare autonomamente le risorse finanziaria per il proprio funzionamento (cfr.DPR 254/05 copertura con i ricavi da servizi dei costi di struttura).

Responsabile
dott. G. Casadei Monti

	Indicatore	Target
OP64-Ind. 1	Indicatore di sintesi delle azioni contenute nell'obiettivo come da documento di programmazione dell'Azienda speciale SIDI Eurosportello	>=

Il Segretario Generale
Dott.ssa Paola Morigi
(Documento firmato digitalmente)