



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011**

**APRILE 2012**

## Indice

### **1. Analisi del contesto esterno**

- 1.1 Lo scenario economico-produttivo
- 1.2 La congiuntura economica provinciale
- 1.3 Le cifre del territorio

### **2. Struttura organizzativa**

- 2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

### **3. Risorse, efficienza ed economicità**

- 3.1 Le risorse economiche e finanziarie
- 3.2 Il diritto annuale
- 3.3 Risparmi sui costi di funzionamento

### **4. Risultati organizzativi e individuali 2011**

- 4.1 Impatti dell'azione amministrativa e grado di attuazione della strategia
- 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi
- 4.3 Lo stato di salute dell'amministrazione
- 4.4 I risultati ottenuti

### **5. Pari opportunità e bilancio di genere**

### **6. Processo di redazione della relazione sulla performance**

- 6.1 Fasi e tempi
- 6.2 Soggetti coinvolti e responsabilità
- 6.3 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

# 1. Analisi del contesto esterno

## 1.1 Lo scenario economico-produttivo

### 1.1.1 Lo scenario internazionale

Lo scenario internazionale, sulla base delle più recenti rilevazioni del Fondo monetario internazionale (FMI), conferma una riduzione del ritmo di espansione del Pil mondiale dal 5,3% del 2010 al 3,9% del 2011.

Il ciclo economico ha perso vigore nell'ultimo trimestre dell'anno appena trascorso. Nei paesi avanzati l'espansione della domanda aggregata è frenata dal processo di riduzione del debito, nelle principali economie emergenti l'attività economica ha rallentato, risentendo delle misure di politica economica di segno restrittivo adottate nel primo semestre e della fiacchezza della domanda dei paesi avanzati.

Sulle prospettive di crescita dell'economia globale gravano ancora, oltre alla lenta riduzione dell'indebitamento pubblico e privato nei paesi avanzati, numerosi fattori di incertezza, riconducibili principalmente al riacutizzarsi delle turbolenze sul debito sovrano nell'area dell'euro, nonché al rischio che nuove tensioni sull'offerta di greggio mondiale inneschino un repentino aumento dei corsi petroliferi.

*Variazione del prodotto interno lordo in termini reali sull'anno precedente*

	2010	2011	2012	2013
<b>Paesi avanzati</b>	3,2	1,6	1,4	2,0
<b>Area Euro</b>	1,9	1,4	-0,3	0,9
<b>Italia</b>	1,8	0,5	-1,9	-0,3
<b>Germania</b>	3,6	3,1	0,6	1,5
<b>Francia</b>	1,4	1,7	0,5	1,0
<b>Spagna</b>	-0,1	0,7	-1,8	0,1
<b>Stati Uniti</b>	3,0	1,7	2,1	2,4
<b>Giappone</b>	4,4	-0,7	2,0	1,7
<b>Regno Unito</b>	2,1	0,7	0,8	2,0
<b>Paesi emergenti</b>	7,5	6,2	5,7	6,0
<b>Brasile</b>	7,5	2,7	3,0	4,2
<b>Cina</b>	10,4	9,2	8,2	8,8
<b>India</b>	10,6	7,2	6,9	7,3
<b>Russia</b>	4,3	4,3	4,0	3,9
<b>Mondo</b>	5,3	3,9	3,5	4,1

Fonte Fondo monetario internazionale (FMI)

Nelle economie avanzate il Pil si è portato dal 3,2% del 2010 all'1,6% del 2011. In termini tendenziali, si è registrato un aumento dell'1,5% nell'Eurozona dell'1,7% negli Stati Uniti, dello 0,7% nel Regno Unito, una diminuzione dello 0,7% in Giappone. Nei paesi emergenti la crescita procede ancora a ritmi sostenuti 6,2%, ma è sensibile la decelerazione rispetto al 2010, anno nel quale si registrava un incremento tendenziale del 7,5%.

Nell'area dell'Euro, considerando i principali paesi, la crescita per il 2011 è risultata sostenuta in Germania (3,1%), più modesta in Spagna e in Italia (rispettivamente 0,7% e 0,5%); di poco superiore alla media dell'area in Francia (1,7%).

Netta la frenata della crescita del commercio mondiale. Secondo il WTO nel 2011 l'aumento degli scambi internazionali è stato del 5%, segnando una brusca decelerazione dopo la ripresa del 13,8% del 2010. Il rallentamento, non inatteso ma superiore al previsto, è attribuito al diminuito slancio dell'economia mondiale, a causa di una serie di shock, tra cui la crisi del debito sovrano europeo.

*Evoluzione recente e prospettive nell'area dell'euro<sup>1</sup>*

	I trim 2012	II trim 2012	III trim 2012	2012
<b>IPI (prod. Ind.)</b>	-0,7	-0,2	0,3	-1,7
<b>PIL</b>	-0,2	0,0	0,1	-0,3
<b>Consumi</b>	-0,2	-0,1	0,0	-0,6
<b>Investimenti</b>	-0,9	-0,4	0,3	-1,5
<b>Inflazione*</b>	2,6	2,4	2,2	2,7

Nel quarto trimestre del 2011 il prodotto dell'Area euro ha registrato una contrazione dello 0,3% rispetto al terzo trimestre. Nonostante il miglioramento del clima di fiducia a seguito delle misure introdotte dalle autorità politiche e finanziarie europee per fronteggiare la crisi dei debiti sovrani – misure che hanno prodotto un allentamento delle tensioni

finanziarie – per il 2012 ci si attende una sostanziale stagnazione del Pil o addirittura, secondo il Fondo monetario internazionale una lieve recessione.

Le turbolenze finanziarie dell'estate 2011 hanno fortemente pesato sull'economia reale: gli investimenti privati e i consumi delle famiglie hanno registrato, nel quarto trimestre del 2011, un calo di 0,5 punti percentuali, a fronte anche dell'aumento del costo del credito e della perdita del potere di acquisto delle famiglie. I consumi, penalizzati dalle misure di consolidamento dei conti pubblici, dalle condizioni sfavorevoli del mercato del lavoro e dal caro petrolio, si manterranno negativi per tutto il 2012.

Le previsioni per gli investimenti nell'anno in corso stimano un calo nei primi due trimestri (rispettivamente -0,9% e -0,4% rispetto al trimestre precedente) e una lieve ripresa nel terzo (+0,3%) che riuscirebbe ad attenuare solo in parte il decremento tendenziale per il 2012, stimato attorno all'1,5%.

La flessione della domanda interna ed estera del quarto trimestre 2011 ha impattato negativamente sulla produzione industriale, diminuita di quasi due punti percentuali. Stante le previsioni degli Istituti nazionali di ricerca, la dinamica negativa dell'output è attesa proseguire nel primo e secondo trimestre del 2012 (rispettivamente -0,7% e -0,2% rispetto al trimestre precedente), per migliorare solo nel terzo trimestre (+0,3%).

Per quanto concerne l'export, il calo registratosi nell'ultimo trimestre del 2011, essenzialmente per via della flessione degli scambi intra-area, è atteso attenuarsi lungo tutto il 2012 (-0,2% nel primo trimestre, 0,0% nel secondo e +0,1% nel terzo).

L'inflazione, dopo il picco del terzo trimestre 2011 (3%), ha registrato una graduale decelerazione (2,6% nel primo trimestre 2012) che si attende confermarsi anche negli altri mesi dell'anno, assumendo una stabilizzazione della quotazione del Brent e delle fluttuazioni del tasso di cambio euro-dollaro

### 1.1.2 L'economia italiana

*Italia – Conti economici trimestrali a prezzi costanti (variazioni tendenziali)*

	2009	2010	1 trim	2 trim.	3 trim.	4 trim.	2011
<b>PIL</b>	-5,5	1,8	1,2	1,0	0,4	-0,4	0,5
<b>Importazioni totali</b>	-13,6	12,4	8,6	3,6	0,1	-7,2	1,0
<b>Domanda nazionale</b>	-3,2	0,9	0,7	0,4	-0,6	-1,6	-0,3
<b>Consumi nazionali</b>	-1,0	0,7	0,8	0,6	-0,4	-1,2	-0,1
<b>Spesa delle famiglie</b>	-1,6	1,2	1,1	1,1	-0,1	-1,2	0,2
<b>Spesa p.a. e ist. soc.</b>	0,8	-0,6	-0,2	-0,9	-1,1	-1,4	-0,9
<b>Investimenti fissi lordi</b>	-11,7	1,7	0,2	-0,2	-1,7	-3,1	-1,2
<b>Macchine attrezzature</b>	-13,9	10,8	2,2	1,0	0,1	-4,6	-0,3
<b>Mezzi di trasporto</b>	-19,0	4,3	2,3	8,8	-0,4	-3,4	1,8
<b>Costruzioni</b>	-8,8	-4,9	-1,7	-2,7	-3,3	-1,8	-2,3
<b>Esportazioni totali</b>	-17,7	11,4	9,9	6,5	6,1	3,0	6,3

Fonte: ISTAT

I dati più recenti diffusi dall'Istat rivelano che nel quarto trimestre 2011 il Prodotto interno lordo dell'Italia (a prezzi costanti) ha subito una flessione dello 0,4% rispetto allo stesso trimestre del 2010.

<sup>1</sup> Istat - Ifo - Insee: "Euro-zone economic outlook" 3 apr. 2012

Considerando l'intero 2011 Pil dell'Italia è aumentato dello 0,5% rispetto al 2010 (con correzione per giorni lavorativi, 0,4% senza correzione), in rallentamento rispetto a quanto si era registrato nel 2010 (1,8%). Il livello assoluto resta inferiore del 3-4% rispetto a quello degli anni precedenti la crisi economica del 2008-09 per effetto della diminuzione dell'1,2% registrata nel 2008 e del crollo del 5,5% nel 2009.

Negli ultimi tre mesi dell'anno tutte le componenti della domanda nazionale hanno mostrato flessioni, contribuendo negativamente alla crescita del prodotto: in particolare gli investimenti fissi lordi che si sono ridotti del 3,1%, ma anche i consumi privati (-1,2%) e i consumi della pubblica amministrazione (-1,4%). La domanda estera netta ha, al contrario, apportato un contributo positivo, grazie alla contrazione delle importazioni di beni e servizi (-7,2% sullo stesso trimestre del 2010) da un lato e alla crescita delle esportazioni (3,0%) dall'altro.

Complessivamente nel 2011 le esportazioni di beni e servizi sono cresciute del 6,3% a fronte di un aumento più contenuto per le importazioni (1,0%). Il contributo positivo della domanda estera netta ha però solo in parte compensato l'apporto negativo della domanda nazionale, pari a -0,3 punti percentuali.

In particolare, le componenti della domanda interna che con il loro andamento hanno frenato la crescita del prodotto sono state la spesa delle amministrazioni pubbliche (-0,9%) e gli investimenti fissi lordi (-0,4% nel complesso) soprattutto per le pesanti flessioni di quelli relativi al settore delle costruzioni, diminuiti del 2,3%. La spesa delle famiglie ha registrato un modesto incremento dello 0,2%, più contenuto rispetto a quello dell'anno precedente (1,1%).

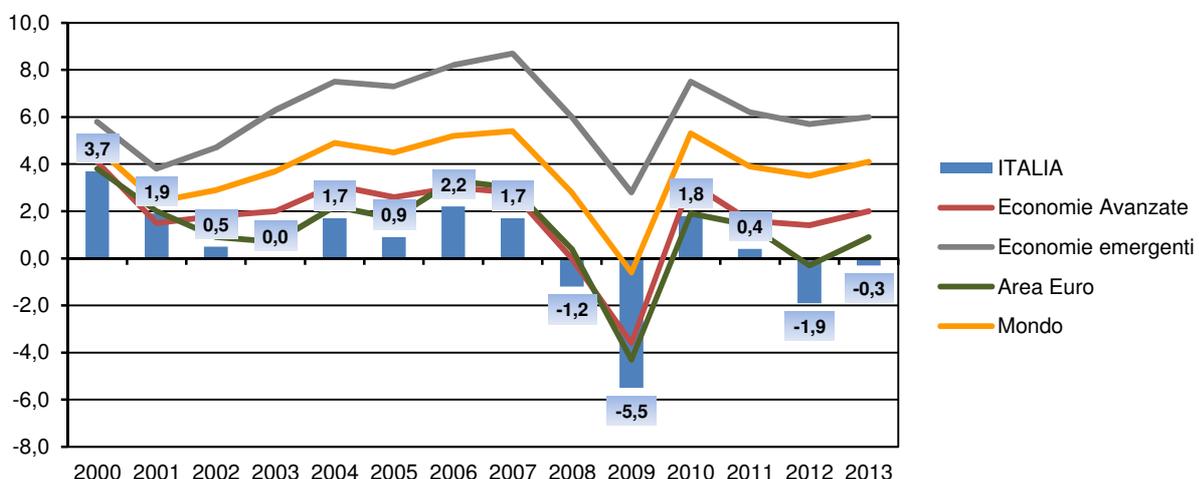
*Italia – Valore aggiunto a prezzi costanti (variazione tendenziali)*

	2009	2010	1 trim.	2 trim.	3 trim.	4 trim.	2011
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	-5,6	2,0	1,4	1,1	0,5	-0,2	0,7
<b>Agricolt. silv. e pesca</b>	-2,5	-0,3	0,8	-0,3	-0,4	-2,0	-0,5
<b>Industria</b>	-13,5	4,3	1,8	1,4	0,2	-1,1	0,6
<b>Industria in senso stretto</b>	-15,1	6,7	2,9	2,9	1,6	-0,5	1,7
<b>Costruzioni</b>	-8,4	-3,1	-1,8	-3,3	-4,4	-3,0	-3,1
<b>Servizi</b>	-2,7	1,4	1,2	1,1	0,7	0,2	0,8
<b>Comm., trasporto, comunic.</b>	-6,3	3,1	2,4	2,2	0,3	-0,5	1,1
<b>Credito, serv. professionali</b>	-1,6	0,4	1,3	1,2	1,3	0,9	1,2
<b>Altre attività dei servizi</b>	0,5	-0,2	-0,4	0,4	0,1	0,0	0,5

Fonte: ISTAT

Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto complessivo (il PIL al netto dell'Iva e delle altre imposte indirette su produzione e importazioni) ha fatto segnare un lieve aumento su base tendenziale (0,7%), determinato da una flessione riconducibile al settore delle costruzioni (-3,1%) e dell'agricoltura (-0,5%), più che compensata dalla crescita del valore aggiunto relativa all'industria in senso stretto (+1,7%) e ai servizi (+0,8%).

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



Fonte: Fondo monetario internazionale (FMI)

## L'occupazione

### OCCUPATI x 1000

	2010	2011	Var.
<b>TOTALE</b>	22.872	22.967	95
<b>Italiani</b>	20 791	20 716	-75
<b>Stranieri</b>	2 081	2 251	170
<b>Nord</b>	11.838	11.925	87
<b>Centro</b>	4.833	4.826	-7
<b>Sud e isole</b>	6.201	6.216	15

### TASSO DI OCCUPAZIONE (%)

	2010	2011	Var.
<b>TOTALE.</b>	56,9	56,9	0,1
<b>Italiani</b>	56,3	56,4	0,1
<b>Stranieri</b>	63,1	62,3	-0,5
<b>Nord</b>	65,0	65,2	0,2
<b>Centro</b>	61,5	61,1	-0,4
<b>Sud e isole</b>	43,9	44,0	0,1

### TASSO DI DISOCCUPAZIONE (%)

	2010	2011	Var.
<b>TOTALE.</b>	8,4	8,4	-0,0
<b>Italiani</b>	8,1	8,0	-0,1
<b>Stranieri</b>	11,6	12,1	0,5
<b>Nord</b>	5,9	5,8	-0,2
<b>Centro</b>	7,6	7,6	0,0
<b>Sud e isole</b>	13,4	13,6	0,2

### TASSO DI DISOCCUPAZIONE GIOVANILE (%)

	2010	2011	Var.
<b>TOTALE.</b>	27,8	29,1	1,3
<b>Nord</b>	20,5	21,1	0,6
<b>Centro</b>	25,9	28,9	3,0
<b>Sud e isole</b>	38,8	40,4	1,6

Fonte: ISTAT – Indagine continua sulle Forze di lavoro

Nella media del 2011 l'occupazione in Italia ha registrato una variazione tendenziale positiva dello 0,4% (+95.000 unità). E' un risultato che sintetizza la differente dinamica della componente italiana e di quella straniera, con la prima diminuita di 75.000 unità e la seconda aumentata di 170.000. Sotto il profilo territoriale sono cresciuti gli occupati al Nord di circa 87.000 unità (pari allo 0,7%), diminuiti al Centro di 7.000 (-0,1%) e aumentati al Sud e nelle isole di 15.000 (+0,2%).

Il tasso di occupazione (ovvero il rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento), considerato per il totale della popolazione, si attestato al 56,9%: meno di un decimo di punto al di sopra di quello del 2010. A livello territoriale, alla riduzione dell'indicatore nel Centro si è accompagnato il modesto incremento nel Nord e nel Mezzogiorno. Nonostante la significativa crescita nel numero degli occupati, anche per la popolazione straniera il tasso di occupazione è sceso dal 63,1% al 62,3% per effetto della crescita più che proporzionale della popolazione residente.

Nella media del 2011, il tasso di disoccupazione è risultato pari all'8,4%, sostanzialmente invariato rispetto a un anno prima. L'indicatore, rimasto stabile nel Centro, ha registrato una lieve flessione nel Nord (dal 5,9% al 5,8%) e una contenuta crescita nel Mezzogiorno (dal 13,4% al 13,6%). Il tasso di disoccupazione è aumentato per la componente straniera, passando dall'11,6% del 2010 all'12,1% del 2011 mentre è diminuito di poco per la componente italiana (dall'8,1% all'8,0%).

Il tasso di disoccupazione giovanile è cresciuto di 1,3 punti percentuali, portandosi, nella media del 2011, al 29,1%, con un massimo del 40,4% per i giovani residenti nel Mezzogiorno e un minimo di 21,1 per i giovani residenti al Nord.

Sull'apparente progresso dell'occupazione nel 2011 rispetto all'anno precedente gravano, oltre all'aumento della disoccupazione giovanile, ulteriori elementi che inducono ad una cautela nelle valutazioni:

- il profilo temporale è caratterizzato da un avanzamento degli indicatori nella prima parte dell'anno e da un ripiegamento nella seconda, proseguito anche nei primi mesi del 2012;
- i cosiddetti "scoraggiati" ovvero le persone che si dichiarano disponibili a lavorare, ma che di fatto non cercano attivamente un impiego (e che quindi l'ISTAT colloca fra gli inattivi) sono nel 2011 quasi 3 milioni, in aumento del 4,8% (+133 mila unità) rispetto al 2010. Se fossero collocati tra i disoccupati il tasso di disoccupazione sarebbe molto più alto;
- sono in aumento coloro che lavorano con un orario ridotto, ma dichiarano che avrebbero voluto e potuto lavorare più ore: i cosiddetti sottoccupati part time;
- il ricorso alla cassa integrazione guadagni è ancora a livelli elevatissimi nonostante la riduzione del 20,76% rispetto al volume record del 2010

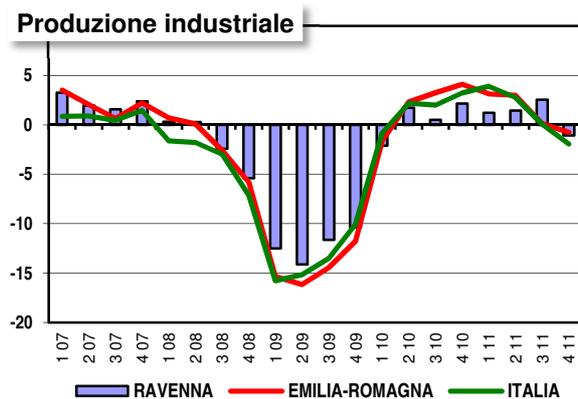
## 1.2 La congiuntura economica provinciale

Secondo le stime effettuate da Prometeia, nel 2011, il valore aggiunto provinciale, ovvero la ricchezza prodotta dai settori produttivi, ha subito un incremento in termini reali dello 0,4%. A livello territoriale più ampio la variazione è stimata attorno allo 0,8% per la regione Emilia-Romagna mentre l'ISTAT ha calcolato per l'Italia una variazione dello 0,7%.

La crescita del valore aggiunto provinciale, sostenuta significativamente dalla domanda estera, trova riscontro in un aumento dell'occupazione che si stima attorno all'1,9%. Tuttavia l'aumento degli occupati, come indicano i dati dei Centri per l'impiego provinciali, ha riguardato prevalentemente forme contrattuali a tempo determinato per lavoro intermittente.

Nello specifico dei principali settori di attività, i dati a consuntivo evidenziano quanto segue.

### Industria manifatturiera



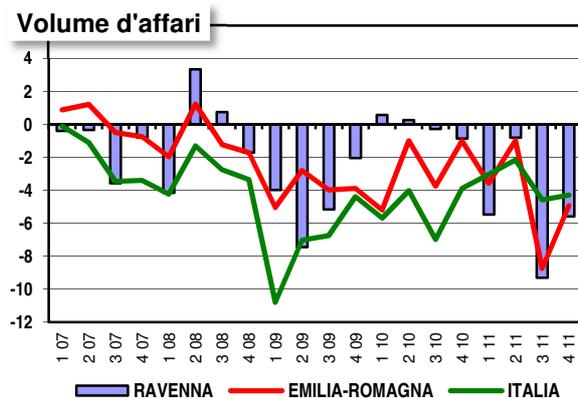
Fonte: CCIAA – Variazione % sull'anno precedente

Per l'industria manifatturiera in provincia di Ravenna, la fase recessiva avviata nella seconda metà del 2008 e progressivamente inaspritasi nei trimestri successivi, ha toccato il punto di minimo ciclico nella primavera del 2009.

Dal secondo trimestre del 2010 la produzione è tornata a crescere con continuità sino a tutto il terzo trimestre del 2011 per poi subire una nuova battuta d'arresto nel quarto (-1,9%). Complessivamente il 2011 si è chiuso con un modesto +0,6% e con prospettive in deterioramento. L'interruzione del percorso di crescita negli ultimi mesi del 2011 è un tratto comune a tutti i livelli territoriali, tuttavia, l'andamento più favorevole

nella prima parte dell'anno consente all'industria nazionale di chiudere il 2011 con un +1,2% e a quella regionale con un +1,4%, valori che mettono in luce una minor intonazione dell'industria provinciale. Per quanto riguarda l'andamento dei settori manifatturieri, continua la fase negativa del settore tessile e abbigliamento (-3,7%) e dei minerali non metalliferi (-0,9%). Dopo un periodo di espansione, frena la crescita del settore dell'energia, chimica, plastica (-0,8%). Cresce moderatamente la produzione per il settore dell'industria alimentare (+0,7%), degli apparecchi elettrici ed elettronici (0,8%) e della lavorazione del metallo (0,8%). Aumenta in maniera più significativa la produzione delle macchine e dei mezzi di trasporto (+2,4%).

### Costruzioni



Fonte: CCIAA – Variazione % sull'anno precedente

A partire dalla fine del 2008 i segnali di difficoltà del settore delle costruzioni sono diventati manifesti a tutti i livelli territoriali.

Nel 2009, in provincia di Ravenna, la flessione del volume d'affari è risultata, in media annua, del 4,7%, collocandosi in posizione intermedia rispetto alla contrazione registrata a livello regionale e nazionale.

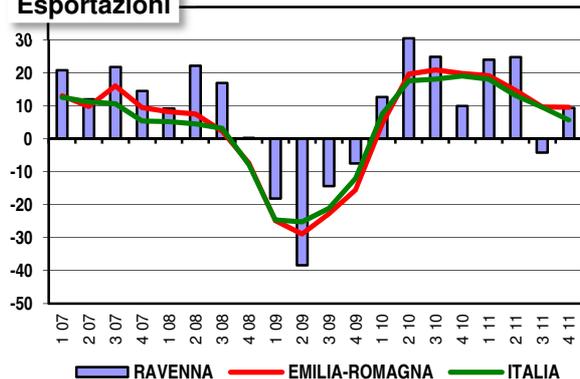
Nel 2010 il settore provinciale ha mostrato una sostanziale stabilità rispetto al 2009 (-0,1% la media annua) a differenza dei contesti regionale e nazionale che invece hanno registrato una ulteriore decisa contrazione.

Nel corso del 2011, il volume d'affari del settore è tornato a diminuire pesantemente anche nella nostra provincia (-5,3%), in misura maggiore rispetto alla diminuzione osservata a livello regionale (-4,6%) e nazionale (-3,5%).

### Esportazioni

Al crollo registrato nel 2009, che ha visto le vendite all'estero delle imprese ravennati diminuire di oltre il 20%, è seguito un deciso recupero nel 2010 con un incremento dell'export provinciale del 19,5%.

### Esportazioni



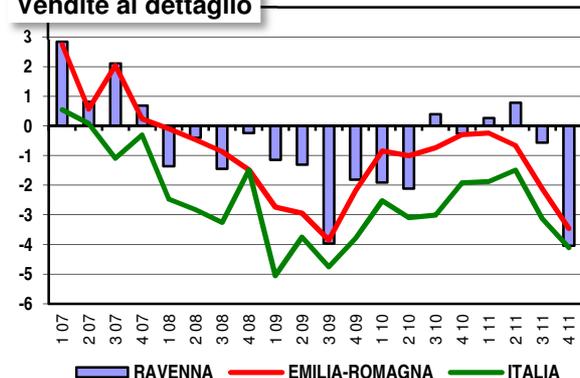
Fonte: CCIAA – Variazione % sull'anno precedente

rappresenta oltre il 63% del totale. Si intensificano anche le relazioni con i paesi dell'Europa non UE in particolare la Russia, paese verso il quale si è registrato un +92,6%.

Considerando i settori di attività sono state le esportazioni di prodotti chimici, macchinari e prodotti in metallo a sostenere la crescita complessiva.

### Commercio

#### Vendite al dettaglio



Fonte: CCIAA – Variazione % sull'anno precedente

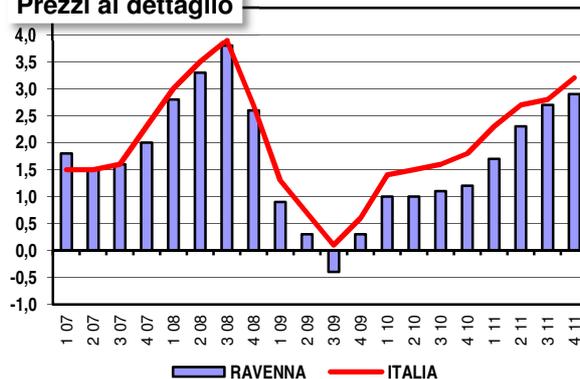
visto una contrazione delle vendite provinciali del -4,0% in linea con l'andamento regionale e nazionale.

Secondo l'indagine Unioncamere la stretta sui consumi colpisce più sensibilmente il commercio al dettaglio di prodotti non alimentari. Meno penalizzati, invece, i dettaglianti dell'alimentare dove la comprimibilità dei consumi agisce in misura più limitata, e, soprattutto, la Grande distribuzione organizzata (Gdo).

Per il settore provinciale complessivamente il 2011 si è chiuso con una contrazione media dello 0,9% rispetto al 2010. A livello territoriale regionale e nazionale il calo delle vendite è risultato più sensibile e pari, rispettivamente a -1,6% e -2,7%.

### Prezzi

#### Prezzi al dettaglio



Fonte: ISTAT – Variazione % sull'anno precedente

Un andamento analogo, sebbene meno accentuato, ha trovato riscontro sia in ambito regionale che nazionale. Nel 2011, seguendo la ripresa del commercio internazionale, è proseguita la tendenza espansiva con un aumento pari all'11,8% a livello provinciale, al 13,1% a livello regionale e all'11,4% a livello nazionale. La dinamica temporale ha mostrato una forte crescita del primo semestre a cui è seguita una contrazione nel terzo trimestre e una successiva ripresa alla fine dell'anno.

Considerando le destinazioni delle esportazioni provinciali, è aumentato del 19,6% il valore delle merci dirette ai paesi dell'Unione Europea, destinazione che

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

Le vendite al dettaglio sono diminuite pesantemente per tutto il 2009 e il primo semestre dell'anno successivo. In provincia di Ravenna il 2010 si è chiuso con una variazione media negativa dell'1%.

Al leggero recupero registrato nei primi sei mesi del 2011, recupero che lasciava spazio ad un cauto ottimismo, ha fatto seguito una pesante battuta d'arresto nel secondo semestre dell'anno, soprattutto nell'ultimo trimestre. Gli ultimi tre mesi del 2011 hanno

La serie storica delle variazioni dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati (indice FOI), indice impiegato nella determinazione del tasso di inflazione, segnala una crescita dei prezzi in accelerazione a partire dall'ultimo trimestre del 2009.

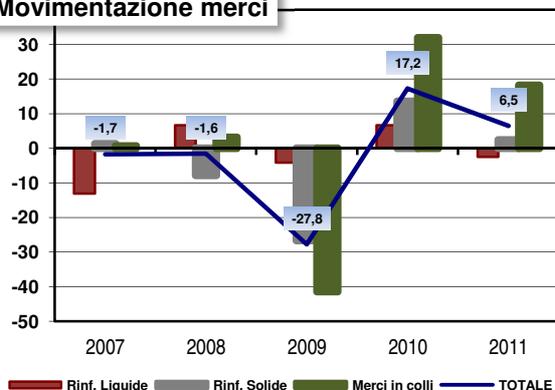
Nel 2010 il tasso di inflazione è rimasto stabile intorno all'1,6%, in aumento rispetto al 2009 ma comunque al minimo storico, fatta eccezione per l'anno precedente, negli ultimi 40 anni.

Il crollo dell'inflazione a partire dal 2008 è probabilmente riconducibile ad una compressione della domanda di beni di consumo a seguito della crisi economica e occupazionale. Nel 2011 tuttavia i prezzi

sono tornati a correre. Nell'ultimo trimestre dell'anno sono cresciuti mediamente del 2,9% nella città di Ravenna e del 3,2% in Italia. Nel 2011 l'incremento medio risulta del 2,3% nella nostra città contro il 2,8% a livello nazionale.

### Attività portuale

#### Movimentazione merci



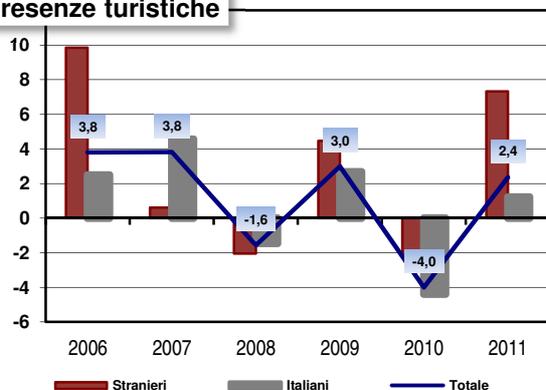
Fonte: Autorità portuale – Variazione % sull'anno precedente

2,4%. A trainare la crescita sono stati i cereali (+31,4%) e le derrate alimentari (+14,4%). La merceologia principale di Ravenna resta quella edile: 4,5 milioni di tonnellate, ma con una flessione del 3,7%. Il movimento dei container è cresciuto del 17,3%.

Da segnalare l'esordio del Terminal di Porto Corsini come "home port": il 4 aprile 2011 con l'arrivo a Ravenna della nave "Zenith" della compagnia spagnola Pullmantur ha rappresentato l'effettivo ingresso del terminal passeggeri nel settore delle crociere.

### Turismo

#### Presenze turistiche



Fonte: Provincia di Ravenna – Variazione % sull'anno precedente

La presenze turistiche nel 2011 sono cresciute del 2,4%, rispetto al 2010. In termini assoluti si tratta di un aumento di oltre 163.000 unità che porta il totale annuo a 7.075.070 presenze, il terzo dato di sempre, inferiore soltanto ai picchi del 2009 e del 2007.

Analizzando i trend del mercato, il 2011 è stato un anno di ripresa della componente estera con una crescita pari al 7,3% ed un totale di 1.384.341 presenze straniere.

Di rilievo l'aumento delle presenze turistiche nelle città d'arte, superiore alla media provinciale. Da notare l'aumento del peso per questo tipo di comparto, che sta diventando sempre più importante (attraverso la valorizzazione delle risorse culturali del territorio) per la

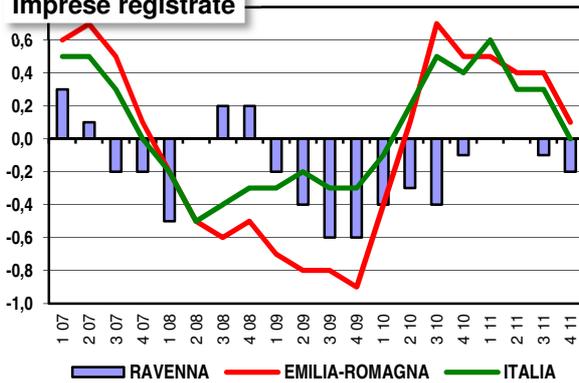
diversificazione dell'offerta turistica e la destagionalizzazione dei flussi.

Si evidenzia infine, a conferma dell'andamento positivo della stagione 2011 sia pur nel quadro di difficoltà legate alla crisi generale, che a tali dati va aggiunto il forte incremento, non registrato in termini di arrivi e presenze, del movimento crocieristico legato al nuovo Terminal Crociere di Porto Corsini. Complessivamente nel 2011 si sono avute a Ravenna 84 "toccate" di differenti compagnie crocieristiche per un totale di circa 160mila passeggeri che hanno visitato la città di Ravenna e i suoi monumenti.

### Registro delle imprese

Al 31 dicembre 2011 le imprese iscritte al Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Ravenna ammontano a 42.231 unità. Rispetto alla stessa data del 2010 il numero delle sedi registrate è diminuito di 102 unità (-0,2%). Nello stesso periodo in Emilia-Romagna e in Italia il numero delle imprese ha evidenziato, invece, una sostanziale stabilità, rispettivamente +0,1% e 0,0%.

### Imprese registrate



Fonte: CCIAA – Variazione % sull'anno precedente

rispetto alla stessa data del 2010) e di contrazione delle ditte individuali (-0,9%). Si assiste ad una flessione delle società di persone (-0,4%), e ad una crescita delle altre forme giuridiche (2,1%).

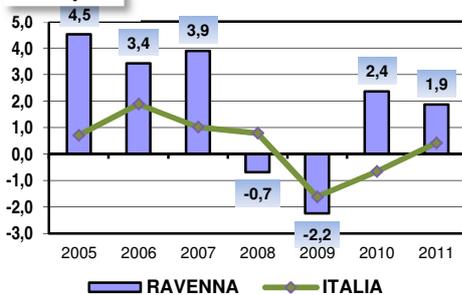
Considerando i settori di attività produttiva, emerge l'ulteriore decisa contrazione del numero delle imprese agricole che a fine anno risultano del 2,6% in meno rispetto ad un anno prima per effetto di un saldo netto di -229 unità. Il numero delle imprese industriali è in lieve crescita +0,7%. Mentre, dopo anni di espansione, si arresta l'incremento delle imprese edili che registrano un -0,6%. In calo anche le imprese del commercio (-1,0%) mentre risultano in crescita quelle dei servizi (+1,0%).

Al 31 dicembre 2011 l'Albo artigiani della Camera di Commercio di Ravenna conta 11.800 imprese, 78 in meno rispetto alla stessa data del 2010, -0,7% in termini relativi. Si tratta di una contrazione avviatasi stabilmente a partire dal 2009 in corrispondenza del momento di massima intensità della crisi.

Alla fine del 2011 il numero delle imprese artigiane si è ridotto rispetto ad un anno prima dello 0,4% a livello regionale, dello 0,7% a livello nazionale.

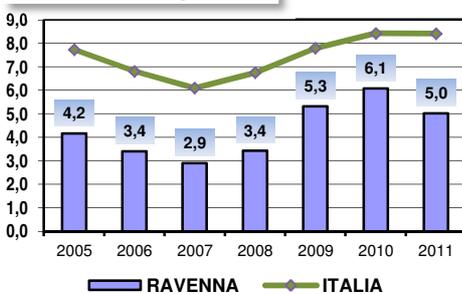
### Occupazione

#### Occupati



Fonte: ISTAT – Variazione % sull'anno precedente

#### Tasso disoccupazione



Fonte: ISTAT

Nel corso del 2009 e del 2010, a Ravenna, la consistenza numerica del Registro delle imprese ha mostrato una diminuzione continua seppure lieve in termini assoluti. Nel primo semestre 2011 il numero delle imprese è rimasto stabile per poi tornare a diminuire nel secondo semestre. Nel corso del 2010 e nel primo trimestre del 2011 sono aumentate le iscrizioni. Mentre a partire dal secondo trimestre 2011 diminuiscono, in particolare nell'ultimo trimestre si registra un -22,9%. Nel corso dell'anno diminuiscono anche le cessazioni (-10,4% nell'ultimo trimestre).

Nel corso del 2011 si confermano il trend di espansione delle società di capitale (+2,0% al 31 dicembre 2011

Nella media del 2011 l'occupazione in Italia ha registrato una variazione tendenziale positiva dello 0,4%; in Emilia-Romagna il numero degli occupati è cresciuto dell'1,6% nella provincia di Ravenna dell'1,9%.

Sono dati che delineano una ripresa del mercato del lavoro ma che devono essere interpretati con grande cautela. E' infatti ancora massiccio il ricorso alla cassa integrazione ed inoltre, per la provincia di Ravenna, le informazioni diffuse dai Centri per l'impiego indicano che l'incremento occupazionale ha riguardato prevalentemente forme contrattuali a tempo determinato per lavoro intermittente (l'ISTAT considera occupato chi ha lavorato almeno un'ora nella settimana di rilevazione).

Sul versante delle persone in cerca di lavoro, il percorso di riduzione che aveva portato la disoccupazione provinciale a livelli frizionali si è interrotto nel 2008, anno in cui il tasso di disoccupazione è tornato a crescere.

Dal 2,9% toccato nel 2007 il tasso di disoccupazione si è portato al 6,1% del 2010 per poi tornare a ridursi al 5,0% nel 2011.

Si tratta di un valore simile al corrispondente valore regionale (5,3%), ma decisamente inferiore al tasso di disoccupazione nazionale stabilizzatosi nel 2011 sull'8,4% della forza lavoro.

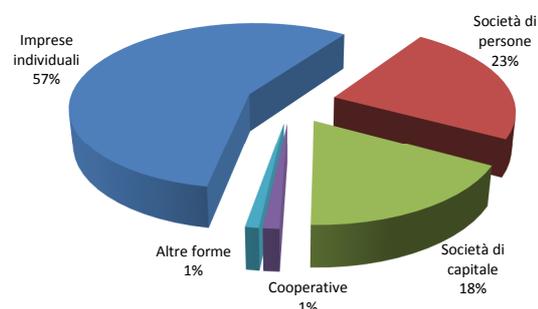
### 1.3 Le cifre del territorio

#### 1.3.1 Imprese iscritte al Registro delle imprese di Ravenna – 31.12.2011

	Imprese Registrare	Imprese Attive
Imprese individuali	24.007	23.676
Società di persone	9.838	7.803
Società di capitale	7.435	5.422
Cooperative	517	428
Altre forme	434	345
<b>TOTALE</b>	<b>42.231</b>	<b>37.674</b>

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

#### Imprese per forma giuridica

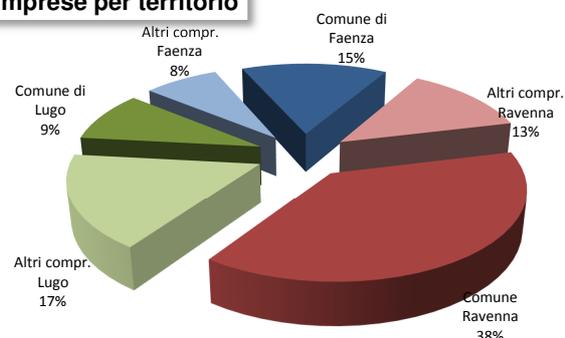


#### 1.3.2 Imprese registrate (31.12.2011) e popolazione residente per comprensorio (30.09.2011)

	Imprese Registrare	Popolaz. residente
Comprensorio di Ravenna	21.662	201.260
di cui Comune di Ravenna	16.226	159.754
Comprensorio di Lugo	11.102	103.787
di cui Comune di Lugo	3.888	32.876
Comprensorio di Faenza	9.467	89.025
di cui Comune Faenza	6.265	58.509
<b>TOTALE</b>	<b>42.231</b>	<b>394.072</b>

Fonte Registro delle Imprese di Ravenna

#### Imprese per territorio

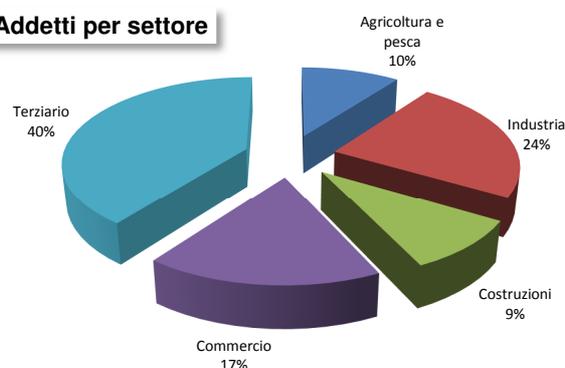


#### 1.3.3 Unità locali con addetti e addetti per settore (30.06.2011)

	Unità locali	Addetti
Agricoltura e pesca	8.886	15.119
Industria	4.448	34.742
Costruzioni	6.513	13.942
Commercio	10.480	25.674
Terziario	14.280	59.041
<b>TOTALE</b>	<b>44.607</b>	<b>148.518</b>

Fonte Archivio SMAI

#### Addetti per settore

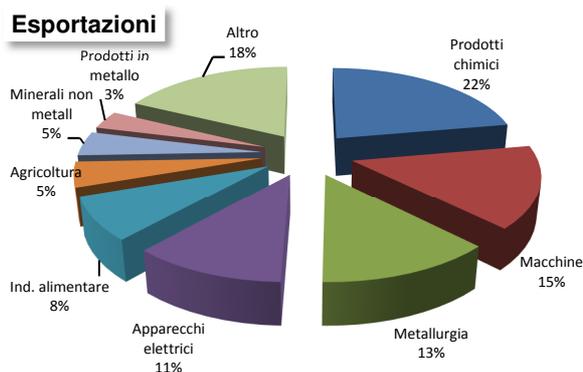


#### 1.3.4 Esportazioni (anno 2011)

	Min di €	% UE
Prodotti chimici	773,8	7,3
Macchine e apparecchi vari	532,0	4,4
Metallurgia	450,7	93,1
Apparecchi elettrici	391,1	45,9
Prodotti di d. alimentare	280,0	66,9
Prodotti dell'agricoltura	163,2	8,3
Prodotti minerali non metalli	156,8	3,3
Prodotti in metallo	117,6	29,7
Altro	617,6	67,3
<b>TOTALE</b>	<b>3.482,8</b>	<b>63,6</b>

Fonte: ISTAT

#### Esportazioni



## 2. Struttura organizzativa

### 2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

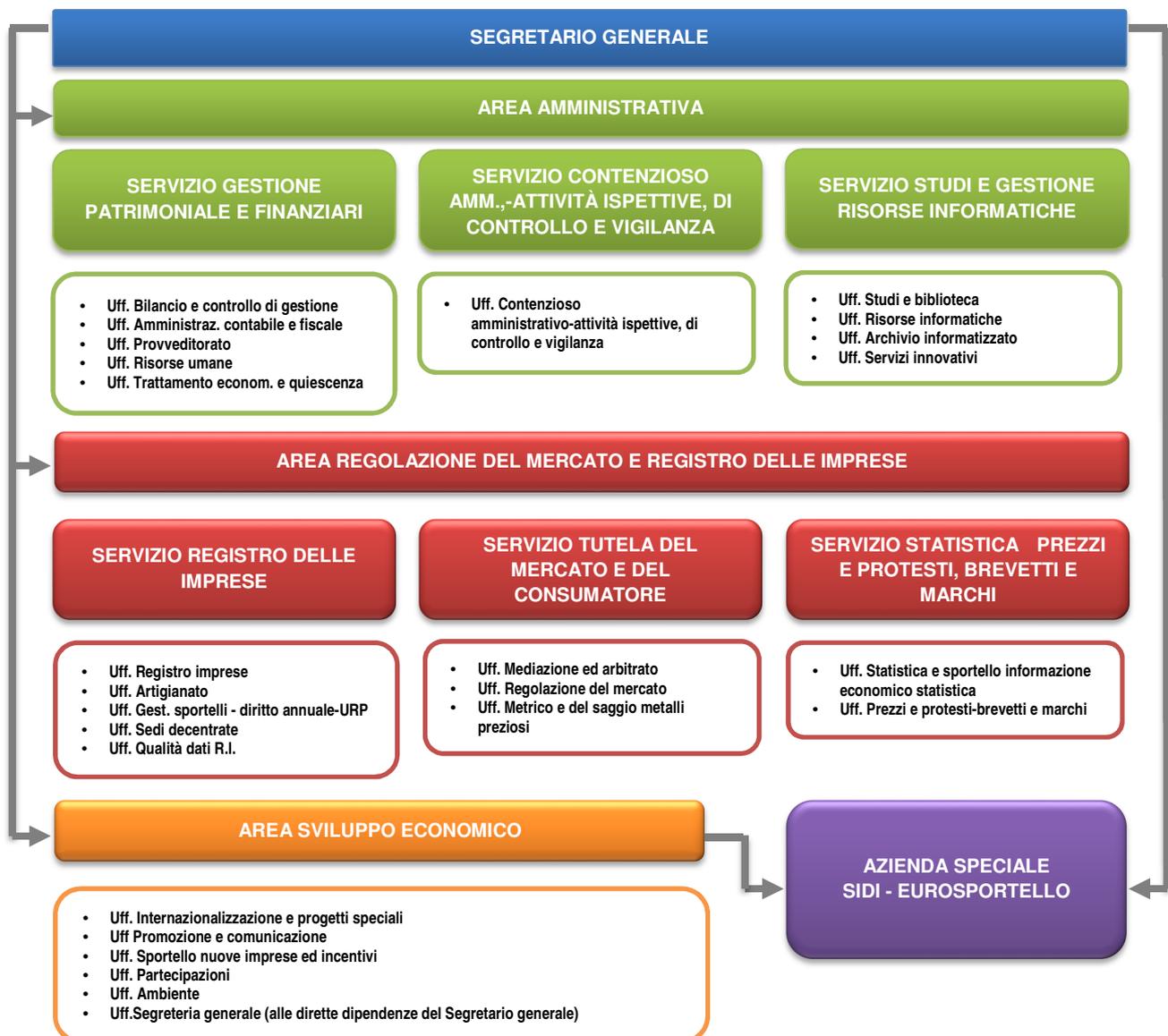
#### 2.1.1 La struttura organizzativa

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

Organigramma delle Camera di commercio di Ravenna



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

promozione economica, il Registro imprese e la statistica economica. L'Area Sviluppo economico è retta ad interim dal Segretario Generale.

### 3.1.2 Le risorse umane

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

L'attuale dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna è stata approvata con provvedimento di Giunta n. 160 del 12/10/2009 e confermata in corso d'anno con provvedimento n. 72 del 29.11.2011. Prevede un complesso di 83 unità distribuite per categoria giuridica come da schema più sotto indicato.

La programmazione triennale del fabbisogno di personale, effettuata in coerenza con il quadro normativo in materia (D. Lgs 165/2001, leggi finanziarie, CCNL), riguarda attualmente il triennio 2011/2013 (delibera n.204 del 20 dicembre 2010); in corso d'anno poi si è proceduto ad una sostanziale conferma della dotazione organica (delibera 72 del 29.11.2011) per corrispondere all'indicazione normativa dell'art. 16 Legge 183/2011 (legge di stabilizzazione) di ricognizione delle dotazioni in rapporto alle organizzazioni per l'individuazione di eventuali eccedenze.

La programmazione annuale del personale per il 2011 ha tuttavia previsto il ricorso al solo personale in somministrazione poiché, a causa delle disposizioni sul turnover per le Camere di Commercio ancora regolate dal combinato disposto dell'art. 3 comma 116 della finanziaria 2008 e comma 22 art. 2 della Legge finanziaria 2010, è possibile assumere solo fino a concorrenza del 70% della spesa sostenuta per il personale cessato nel corso dell'anno precedente e solo se in presenza di un indicatore generale di equilibrio economico-finanziario virtuoso (per l'Ente, inferiore al 35).

La consistenza effettiva di personale al 31 dicembre 2011 ha raggiunto le 70 unità (una cessazione dal servizio per pensionamento), di cui 13 in part time (con un differenziale pari a -2,43 unità), con la seguente distribuzione tra categorie giuridiche:

*Dotazione organica e personale in servizio presso la Camera di commercio di Ravenna al 31.12.2011*

Posizione	Dotazione organica	In servizio al 31.12.2011
Dirigenti	3	2
Cat. D3	8	7
Cat. D1	18	16
Cat. C	46	39
Cat. B3	4	2
Cat. B1	4	4
Totale	83	70

La carenza di personale rispetto alla dotazione organica non ha potuto, per le ragioni poc'anzi descritte, essere ridotta in corso d'anno ma è stata solo in parte attenuata attraverso l'utilizzo di forme flessibili di lavoratori, in misura di 6,90 unità anno/uomo, ed al distacco di una unità di personale a tempo parziale da una società partecipata che ha collaborato con il Servizio Risorse informatiche e servizi innovativi.

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

Per quanto attiene al complesso degli istituti introdotti con il D.lgs 150/2009 nell'ambito del processo di riforma della P.a., la Camera di commercio di Ravenna ha completato l'iter di adozione del sistema di valutazione e misurazione della performance nei tempi previsti, con atto deliberativo di Giunta n. 17 del 24 gennaio 2011 nel quale è stato, tra l'altro, aggiornato il sistema di valutazione della performance individuale, sia dirigenziale che dei titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità e del personale in categoria. Per la valutazione della performance individuale l'Ente ha confermato un principio da tempo applicato al riguardo dei macro elementi di valutazione, equamente individuati negli obiettivi annualmente assegnati e nelle competenze dimostrate. L'Unione nazionale delle Camere di commercio ha recentemente divulgato sull'argomento un *paper* di approfondimento sul quale l'Unione regionale Emilia-Romagna ha già avviato un

confronto tra le Camere finalizzato ad una comune azione di manutenzione dei sistemi di valutazione, in particolare per correlare o rafforzare laddove già presente, la valutazione della performance organizzativa dell'Ente al risultato di ciascuna posizione di lavoro, in modo da rendere i sistemi coerenti e proporzionali al peso delle singole posizioni.

All'interno del processo di riforma è necessario segnalare anche la profonda modifica intervenuta nelle relazioni sindacali, che ha sottratto alla sfera di intervento della contrattazione o concertazione quanto di competenza dell'organizzazione e del datore di lavoro; è stata quindi avviata l'attività di revisione del contratto decentrato integrativo, per adeguarlo alle nuove indicazioni.

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

#### *La formazione professionale*

L'anno 2011 ha segnato l'esordio delle misure di contenimento della spesa introdotte dal D. L. 78/2010 che ha ricondotto le spese di formazione del personale al 50% di quelle sostenute nel corso del 2009; nonostante questa forte contrazione, il piano annuale di formazione ha previsto 17 iniziative di formazione/aggiornamento e 41 iscrizioni, consentendo così la partecipazione ad oltre il 58% del personale ed una cospicua risposta al fabbisogno formativo rilevato; l'azione formativa è stata estesa ad ulteriori 12 interventi a catalogo (Istituto Tagliacarne, CTC Bologna,...) che hanno sostenuto le esigenze che non hanno rintracciato copertura all'interno del piano intercamerale.

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

In corso d'anno sono state inoltre somministrate due azioni formative con modalità on line, curate dal personale del Servizio Studi e gestione risorse informatiche dell'Ente per un aggiornamento della normativa sulla privacy destinata a tutto il personale ed una lezione di base sulla Balanced Scorecard destinata ai Responsabili di unità operative semplici e complesse.

Questa nuova modalità di formazione ed aggiornamento, con la somministrazione di un test finale al personale partecipante, si è rivelata particolarmente utile per azioni di carattere trasversale, consentendo la formazione a gran parte del personale su temi di interesse comune, con un ridotto costo diretto e senza alcun costo indiretto (spese di trasferta).

#### *Le Sedi decentrate*

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

La carenza di risorse umane (il personale dell'Ente destinato alle sedi decentrate è passato nell'ultimo biennio da 6 unità alle attuali 2), non disgiunta dalla necessità di ridurre l'impatto finanziario di tale servizio, hanno suggerito l'avvio di un processo di ridimensionamento, reso possibile anche grazie alla forte telematizzazione del lavoro, che ha modificato in modo sostanziale le attività di front office.

Si è così determinato di procedere ad una riduzione dell'orario di apertura al pubblico avviando un periodo di sperimentazione che terminerà il prossimo 30 giugno, assicurando l'apertura alternata delle sedi con 3 unità di personale (le due unità rimaste ed una ulteriore unità in somministrazione); tale sperimentazione ha consentito e consentirà di ridisegnare gli ambiti temporali di operatività nei confronti dell'utenza, di calibrarne l'ampiezza in funzione della prevista attivazione di ulteriori nuove funzioni telematiche e digitali, elementi questi che contribuiranno ad una ulteriore ottimizzazione del servizio decentrato.

## 3. Risorse, efficienza ed economicità

### 3.1 Le risorse economiche e finanziarie

Si riportano di seguito lo Stato patrimoniale ed il Conto economico della Camera di commercio di Ravenna relativi all'esercizio 2011 raffrontati con l'esercizio precedente.

#### 3.1.1 Stato patrimoniale e Conto economico

*Stato patrimoniale attivo*

	ANNO 2010	ANNO 2011
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>17.542.890,38</b>	<b>17.392.428,27</b>
<b>a) immateriali</b>		1.476,77
Software		
Licenze d'uso		1.476,77
Diritti d'autore		
Altre		
<b>b) materiali</b>	<b>6.612.411,85</b>	<b>6.323.648,76</b>
Immobili	6.292.159,00	6.039.240,07
Impianti		
Attrezzature non informatiche	333,60	83,40
Attrezzature informatiche	44.066,04	41.125,90
Arredi e mobili	240.619,57	204.378,06
Automezzi		
Biblioteca	35.233,64	38.821,33
<b>c) finanziarie</b>	<b>10.930.478,53</b>	<b>11.067.302,74</b>
Partecipazioni azionarie		
Partecipazioni in imprese collegate	1.614.473,63	1.662.541,39
Altre partecipazioni		
Conferimenti di capitale	149.449,00	159.449,00
Altre partecipazioni ante 2007	8.405.143,47	8.426.668,47
Altre partecipazioni post 2006	30.613,40	30.613,40
Altri investimenti mobiliari	452,00	452,00
Prestiti e anticipazioni attive	730.347,03	787.578,48
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>12.647.114,47</b>	<b>14.147.893,16</b>
<b>d) Rimanenze</b>	<b>59.794,42</b>	<b>79.582,36</b>
Rimanenze di magazzino	59.794,42	79.582,36
<b>e) Crediti di funzionamento</b>	<b>1.574.413,09</b>	<b>1.124.594,09</b>
Crediti da diritto annuale	795.971,39	441.186,12
Crediti v/org. e istituz. nazionali e comunitari	83.247,07	268,49
Crediti v/clienti	299.491,69	252.530,63
Crediti v/org. Sistema camerale	104.407,92	110.886,42
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
Antichi a fornitori		
<b>f) Disponibilità liquide</b>	<b>11.012.906,96</b>	<b>12.943.676,71</b>
Depositi bancari	11.003.725,83	12.936.331,05
Depositi postali	9.181,13	7.345,66
<b>C) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		
Ratei attivi		
Risconti attivi		
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>30.190.004,85</b>	<b>31.540.281,43</b>
CONTI D'ORDINE	757.026,62	1.475.850,99
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>30.947.031,47</b>	<b>33.016.132,42</b>

**Stato patrimoniale passivo**

	ANNO 2010	ANNO 2011
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>22.935.999,18</b>	<b>23.707.887,23</b>
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	540902,97	304.714,14
Riserva partecipazioni	3.816.868,05	3.886.960,81
<b>B) DEBITI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>76.200,00</b>	<b>60.960,00</b>
Mutui passivi	76.200,00	60.960,00
Prestiti e anticipazioni passive		
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>	<b>2.968.078,27</b>	<b>3.085.828,04</b>
Fondo trattamento fine rapporto	122.870,39	3.085.828,04
Indennità di fine rapporto	2.845.207,88	
<b>D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>3.141.860,62</b>	<b>3.387.525,91</b>
<i>(Entro 12 mesi)</i>		
Debiti v/fornitori	671.102,84	496.474,19
Debiti v/società ed organismi del sistema	140.856,57	136.617,08
Debiti v/Organis., istit.naz., com.		
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
Clienti c/anticipi		261,61
<b>E) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>1.067.866,78</b>	<b>1.298.080,25</b>
Fondo imposte		
Altri fondi	1.067.866,78	1.298.080,25
<b>F) RATEI E RISCONTI</b>		
Ratei passivi		
Risconti passivi		
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>30.190.004,85</b>	<b>31.540.281,43</b>
<b>G) CONTI D'ORDINE</b>	<b>757.026,62</b>	<b>1.475.850,99</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>30.947.031,47</b>	<b>33.016.132,42</b>

Conto economico

	ANNO 2010	ANNO 2011	DIFFERENZA
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>	<b>11.254.463,81</b>	<b>11.337.586,08</b>	<b>83.122,27</b>
1) Diritto annuale	8.623.305,51	8.554.072,40	-69.233,11
2) Diritti di segreteria	1.992.717,40	2.017.078,02	24.360,62
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	505.200,51	534.705,97	29.505,46
4) Proventi da gestione di beni e servizi	164.266,66	211.941,75	47.675,09
5) Variazioni delle rimanenze	-31.026,27	19.787,94	50.814,21
<b>B) ONERI CORRENTI</b>	<b>-11.255.790,83</b>	<b>-11.675.431,49</b>	<b>-419.640,66</b>
<b>6) Personale</b>	<b>-3.315.235,31</b>	<b>-3.143.473,85</b>	<b>171.761,46</b>
a) Competenze al personale	-2.386.555,27	-2.355.062,41	31.492,86
b) Oneri sociali	-577.697,47	-575.839,23	1.858,24
c) accantonamenti al tfr	-314.393,76	-134.606,84	179.786,92
d) Altri costi	-36.588,81	-77.965,37	-41.376,56
<b>7) Funzionamento</b>	<b>-2.651.080,70</b>	<b>-2.759.402,97</b>	<b>-108.322,27</b>
a) Prestazione servizi	-1.263.650,53	-1.316.484,20	-52.833,67
b) Godimento di beni di terzi	0,00	0,00	0,00
c) Oneri diversi di gestione	-415.703,48	-492.249,71	-76.546,23
d) Quote associative	-831.417,28	-821.691,29	9.725,99
e) Organi istituzionali	-140.309,41	-128.977,77	331,64
<b>8) Interventi economici</b>	<b>-3.670.560,40</b>	<b>-3.536.013,41</b>	<b>134.546,99</b>
<b>9) Ammortamenti ed accantonamenti</b>	<b>-1.618.914,42</b>	<b>-2.236.541,26</b>	<b>-617.626,84</b>
a) Immob. Immateriali			
b) Immob. Materiali	-341.244,75	-337.779,34	3.465,41
c) svalutazione crediti	-1.253.195,57	-1.358.375,77	-105.180,20
d) fondi rischi ed oneri	-24.474,10	-540.386,15	-515.912,05
di cui per interventi economici	0,00	-526.386,05	-526.386,05
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE(A-B)</b>	<b>-1.327,02</b>	<b>-337.845,41</b>	<b>-336.518,39</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>641.654,43</b>	<b>904.063,84</b>	<b>262.409,41</b>
10) proventi finanziari	642.845,32	905.447,14	262.601,82
11) oneri finanziari	-1.190,89	-1.383,30	-192,41
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>123.465,01</b>	<b>371.915,25</b>	<b>248.450,24</b>
12) proventi straordinari	221.729,04	391.668,90	169.939,86
13) oneri straordinari	-98.264,03	-19.753,65	78.510,38
<b>E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>	<b>-8.565,60</b>	<b>-149,56</b>	<b>8.416,04</b>
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-8.565,60	-149,56	8.416,04
<b>DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)</b>	<b>755.226,82</b>	<b>937.984,12</b>	<b>182.757,30</b>

## 3.2 Il diritto annuale

### 3.2.1 Gli importi base

Gli importi base del diritto annuale sono rimasti sostanzialmente invariati, fatto salvo alcune modifiche (incrementi) intervenute nel 2011 per categorie di soggetti la cui consistenza numerica nel registro è marginale.

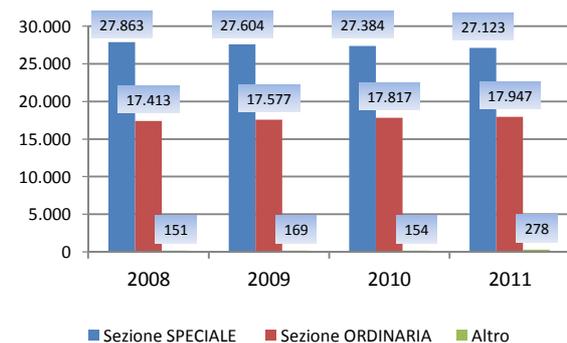
Ciò che è variato sensibilmente è l'importo della maggiorazione applicata dalla Camera di commercio di Ravenna passata dal 15% del 2008 al 7% del 2011

#### Importi del Diritto annuale

	2008	2009	2010	2011
<b>Sezione "SPECIALE"</b>				
Impresa individuale	88€	88€	88€	88€
Impresa Individuale sez. Ordinaria	200€	200€	200€	200€
Società semplice	144€	144€	144€	200€
Società semplice agricola	88€	88€	88€	100€
Sezione speciale ex art. 16 DL 96/2001	170€	170€	170€	200€
Unità locali di imprese estere	110€	110€	110€	110€
Sedi secondarie estere	110€	110€	110€	110€
Soggetti iscritti al REA	0€	0€	0€	30€
<b>Sezione ORDINARIA</b>				
DA 0€ A 100.000€	200€	200€	200€	200€
DA 100.000€ A 250.000€	0,015%	0,015%	0,015%	0,015%
DA 250.000€ A 500.000€	0,013%	0,013%	0,013%	0,013%
DA 500.000€ A 1.000.000€	0,010%	0,010%	0,010%	0,010%
DA 1.000.000€ A 10.000.000€	0,009%	0,009%	0,009%	0,009%
DA 10.000.000€ A 35.000.000€	0,005%	0,005%	0,005%	0,005%
DA 35.000.000€ A 50.000.000€	0,003%	0,003%	0,003%	0,003%
DA 50.000.000€ E OLTRE	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%
<b>Unità locali 20% dell'importo della sede max 200€</b>				
<b>Maggiorazione dell'importo</b>	15%	12%	10%	7%

### 3.2.2 I soggetti tenuti al pagamento

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	45.427	-	-
2009	45.350	-77	-0,17%
2010	45.355	-5	0,01%
2011	45.348	-7	-0,02%



Considerando il numero dei soggetti tenuti al pagamento questo non è variato in modo rilevante nel periodo 2008-2011. Alla diminuzione di 77 unità nel 2009 – su un totale di oltre 45.000 – ha fatto seguito una aumento di 5 nel 2010 e una diminuzione di 7 nel 2011.

Considerando la tipologia di soggetti, il numero di iscritti alla sezione ordinaria (società di persone, società di capitale, cooperative, consorzi ecc.) è aumentato per tutto il periodo in esame portandosi dalle 17.413 unità del 2008 alle 17.947 del 2011.

All'opposto gli iscritti alla sezione speciale (prevalentemente ditte individuali e società semplici) sono diminuiti costantemente dalle 27.863 unità del 2008 alle 27.123 del 2011.

Il numero dei soggetti tenuti al pagamento non corrisponde al numero delle sedi di impresa iscritte al Registro delle imprese di Ravenna, in quanto un soggetto può avere sede fuori provincia è una o più unità locali

all'interno del territorio provinciale, nè coincide con il numero delle unità locali iscritte nello stesso registro, in quanto un unico soggetto può avere più unità locali.

### 3.2.3 Il gettito complessivo<sup>2</sup>

Considerando il gettito complessivo derivante dal diritto annuale al lordo della maggiorazione applicata agli importi base dalla Camera di commercio di Ravenna, questo evidenzia una diminuzione rispetto all'anno precedente di 285 mila euro nel 2009, (-3,6%) di 285 mila euro nel 2010 (-3,8%) e di 217 mila euro nel 2011 (-3,0%). Considerando il gettito al netto della maggiorazione questo evidenzia una diminuzione di 72 mila euro nel 2009 (-1,1%), di 136 mila euro nel 2010 (-2,0%) e di 17mila euro nel 2011 (-0,3%).

Quindi, al netto della maggiorazione applicata dall'Ente camerale, dopo i cali sensibili registrati nel 2009 e nel 2010, nel 2011 si è assistito ad una stabilizzazione delle entrate derivanti dal diritto annuale sui valori dell'anno precedente.

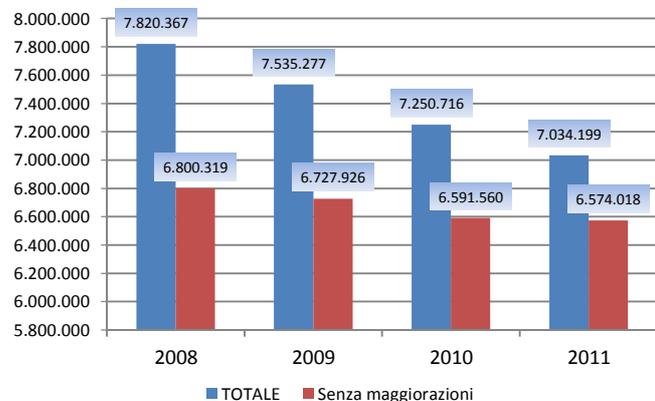
E' da notare che gli importi sono per anno di competenza e quindi vengono aggiornati periodicamente per effetto delle procedure di recupero crediti e dei tardati pagamenti. E' quindi probabile che, soprattutto quelli dell'ultimo anno, saranno nei prossimi mesi rivisti al rialzo.

*Diritto incassato al lordo della maggiorazione*

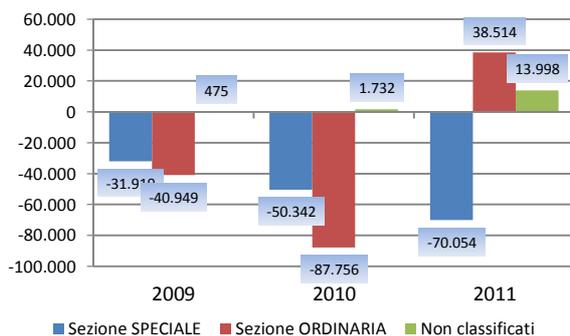
	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	7.820.367	-	-
2009	7.535.277	-285.090	-3,6%
2010	7.250.716	-284.560	-3,8%
2011	7.034.199	-216.517	-3,0%

*Diritto incassato al netto della maggiorazione*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	6.800.319	-	-
2009	6.727.926	-72.394	-1,1%
2010	6.591.560	-136.365	-2,0%
2011	6.574.018	-17.542	-0,3%



### 3.2.4 Il gettito per sezione ordinaria/speciale



Tra il 2008 e il 2011 nella sezione speciale del Registro delle imprese (ditte individuali, società semplici ecc) si assiste ad un calo costante dei soggetti iscritti di circa 250 unità all'anno. Tale diminuzione, che deriva evidentemente da un saldo negativo tra cessazioni e nuove iscrizioni, è riconducibile sia ad una definitiva fuoriuscita di aziende dal mercato, sia ad una loro trasformazione in società con conseguente passaggio alla sezione ordinaria.

Il gettito complessivo che deriva dagli iscritti alla sezione speciale diminuisce mediamente di 50mila euro l'anno (al netto della maggiorazione) come conseguenza diretta

della diminuzione del numero dei soggetti iscritti, dal momento che ciascuno di essi corrisponde, come diritto, un importo fisso.

Relativamente alla sezione ordinaria del Registro (società di capitale, società di persone, cooperative, ecc...) il numero dei soggetti è in crescita in tutto il periodo considerato mediamente di 180 unità l'anno. Tuttavia il gettito complessivo riconducibile a questa sezione si contrae nel 2009 e nel 2010, aumenta nel 2011.

<sup>2</sup> In questa sezione e nella successiva, per gettito del diritto annuale si intende l'importo effettivamente incassato per anno di competenza e non l'importo iscritto in bilancio

Gli iscritti nella sezione ordinaria corrispondono alla Camera di commercio un diritto proporzionale al fatturato realizzato nell'anno precedente. L'importo medio pagato da ogni iscritto diminuisce in tutto il periodo considerato (evidentemente per effetto di una diminuzione del fatturato) tuttavia l'aumento nel numero degli iscritti fa sì che nel 2011 il gettito torni ad essere positivo di circa 40mila euro (al netto della maggiorazione).

E' da considerare che la maggior parte dei soggetti iscritti nella sezione speciale corrisponde alla Camera di commercio un diritto (circa 90 euro) pari approssimativamente alla metà del diritto minimo previsto per un iscritto nella sezione ordinaria (200 euro). Quindi, a fronte di una diminuzione della consistenza della sezione speciale, un incremento degli iscritti nella sezione ordinaria pari anche solo alla metà di tale diminuzione genera come effetto un aumento del gettito complessivo

In sintesi, la crisi economica in atto, da un lato, è all'origine di fattori tendenti a comprimere il gettito complessivo del diritto annuo per l'Ente camerale (cessazioni nette di impresa e calo dei fatturati) dall'altro accelera processi di ristrutturazione aziendale verso forme giuridiche più complesse con effetti che contrastano la diminuzione del gettito.

### SEZIONE SPECIALE

*Soggetti tenuti al pagamento*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	27.863	-	-
2009	27.604	-259	-0,9%
2010	27.384	-220	-0,8%
2011	27.123	-261	-1,0%

*Diritto incassato al lordo della maggiorazione*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	2.331.057	-	-
2009	2.299.138	-31.919	-1,4%
2010	2.248.796	-50.342	-2,2%
2011	2.178.742	-70.054	-3,1%

### SEZIONE ORDINARIA

*Soggetti tenuti al pagamento*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	17.413	-	-
2009	17.577	164	0,9%
2010	17.817	240	1,4%
2011	17.947	130	0,7%

*Diritto incassato al lordo della maggiorazione*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	4.460.237	-	-
2009	4.419.288	-40.949	-0,9%
2010	4.331.533	-87.756	-2,0%
2011	4.370.047	38.514	0,9%

### SOGGETTI NON ATTRIBUITI

*Soggetti paganti*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	151		
2009	169	18	11,9%
2010	154	-15	-8,9%
2011	278	124	80,5%

*Diritto incassato al lordo della maggiorazione*

	TOTALE	Var. ass. (+/-)	Var. rel. (%)
2008	10.379		
2009	10.640	261	2,5%
2010	12.355	1.715	16,1%
2011	26.995	14.640	118,5%

### 3.3 Risparmi sui costi di funzionamento

- La Camera di Ravenna ha sempre impostato la propria attività, tenendo presente principi di ottimale utilizzo delle risorse e di contenimento delle spese e continua a farlo rapportando tali principi ai cambiamenti organizzativi che adotta nel corso degli anni.  
L'Ente ha razionalizzato e ridotto diverse tipologie di spesa ed ha pertanto ottenuto risparmi su alcuni costi rispetto ai dati registrati nel consuntivo 2010.
- La Camera di commercio di Ravenna, per il tramite della struttura operativa rappresentata dai dirigenti, incaricati delle posizioni organizzative e funzionari e collaboratori delle unità operative ha già introdotto da tempo misure volte al contenimento delle spese di funzionamento, mettendo in atto diverse modalità.  
Tutto il personale, in relazione alle diverse competenze e responsabilità opera scrupolosamente adottando accorgimenti e procedure di lavoro tali da condurre a risparmi sugli oneri di funzionamento.  
Nell'acquisto di beni e servizi viene posta una particolare attenzione nell'ottenere le condizioni più vantaggiose confrontando i prezzi attraverso le centrali di committenza, consip, Intercent-er, mercato elettronico, fornitori locali.  
La stessa attenzione viene posta da parte di tutti i dipendenti dell'Ente in relazione all'utilizzo delle strutture, delle attrezzature e dei materiali necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa.  
Anche il monitoraggio periodico di alcune tipologie di spesa effettuato dai servizi di supporto, può condurre all'ottenimento di economie di gestione.  
Sono state effettuate razionalizzazioni, già in anni precedenti, tramite i piani triennali adottati a decorrere dal 2008 ai sensi dell'art.2 co 594 della Legge 244/2007 relativamente alle strumentazioni informatiche per computer, stampanti e telefonia; sono stati ottenuti risparmi anche per quanto riguarda le fotocopiatrici ed i fax.
- L'art. 27 del D. Lgs 150/2009 prevede che i risparmi sui costi di funzionamento siano destinati anche a premiare la performance organizzativa e individuale.
- Per ogni tipologia di spesa vengono di seguito indicate le modalità operative adottate al fine della dimostrazione del conseguimento dei risparmi.

#### 3.3.1 Oneri di funzionamento

Viene riportato di seguito il dettaglio degli oneri di funzionamento per le annualità 2010 e 2011, analizzando i conti e le tipologie di spesa.

Dallo schema che evidenzia le spese complessive di funzionamento si osserva un aumento rispetto al 2010 di € 108.322,27, è necessario però effettuare alcune considerazioni in quanto vi sono spese obbligatorie derivanti da norme che hanno comportato aumenti pari a € 73.868,09, inoltre sono state sostenute maggiori spese per compensi a conciliatori e mediatori in considerazione delle previsioni normative sulle mediazioni obbligatorie pari a € 13.883,18, sono stati sostenuti maggiori oneri per acquisto di cns e BK viste le richieste e le scadenze di legge che ne prevedevano la consegna alle società pari a € 35.390,00, sono state sostenute anche spese di manutenzione obbligatorie per la tutela della salute e sicurezza del personale, per l'ottenimento della certificazione emas per € 36.870,87, per complessive € 160.012,14, senza le quali avremmo ottenuto risparmi nel 2011 rispetto al 2010 pari a € 51.689,87, pur considerando gli aumenti di tariffe generalizzati su vari servizi e l'aumento dell'IVA da settembre 2011 sugli acquisti che per l'attività istituzionale dell'Ente rappresenta un costo.

Le misure messe in atto per ottenere i risparmi sono elencate nel paragrafo successivo per singola tipologia di spesa.

	CONSUNTIVO 2010	CONSUNTIVO 2011	DIFFERENZA 2010-2011
<b>325 - FUNZIONAMENTO</b>			
<b>3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI</b>	<b>1.263.650,53</b>	<b>1.316.484,20</b>	<b>-52.833,67</b>
325000 - Oneri Telefonici	26.957,77	19.963,81	6.993,96
325002 - Spese consumo acqua ed energia elettrica	56.032,82	62.815,57	-6.782,75
325006 - Oneri Riscaldamento e Condizionamento	44.463,13	51.117,02	-6.653,89
325010 - Oneri Pulizie Locali	100.544,04	75.853,80	24.690,24
325013 - Oneri per Servizi di Vigilanza	10.512,00	11.952,00	-1.440,00
325020 - Oneri per Manutenzione Ordinaria	75.193,24	74.190,49	1.002,75
325023 - Oneri per Manutenzione Ordinaria Immobili	41.656,48	46.314,52	-4.658,04
325025 - Oneri gestione MUD	1.416,00		1.416,00
325030 - Oneri per assicurazioni	14.480,07	17.036,87	-2.556,80
325040 - Oneri Consulenti ed Esperti	11.906,50	25.789,68	-13.883,18
325043 - Oneri Legali	8.076,51	14.900,00	-6.823,49
325050 - Spese Automazione Servizi	393.248,83	430.052,65	-36.803,82
325051 - Oneri di Rappresentanza	1.659,94	124,54	1.535,40
325052 - Oneri per gestione funzioni camerali gestite da terzi		7.992,60	-7.992,60
325053 - Oneri postali e di Recapito	70.444,73	74.255,44	-3.810,71
325056 - Oneri per la Riscossione di Entrate	68.740,91	61.494,04	7.246,87
325059 - Oneri per mezzi di Trasporto	1.986,61	2.084,23	-97,62
325060 - Oneri per Stampa Pubblicazioni	18.000,00	15.500,00	2.500,00
325066 - Oneri per facchinaggio	4.261,05	1.371,00	2.890,05
325067 - Compenso lavoro interinale	4.512,46	3.007,58	1.504,88
325068 - Oneri vari di funzionamento	44.224,81	50.593,19	-6.368,38
325071 - Costi gestione sale riunioni			,00
325075 - Spese di pubblicità su quotidiani e periodici attività istituzionale	3.757,20	897,20	2.860,00
325076 - Spese pubblicità su emittenti radio e TV attività istituzionale	760,00		760,00
325077 - Altre spese pubblicità attività istituzionale			,00
325078 - Spese per la formazione del personale	22.316,81	4.795,00	17.521,81
325079 - Buoni pasto	50.453,16	64.188,72	-13.735,56
325080 - Rimborso spese per missioni	21.770,50	11.095,85	10.674,65
325081 - Altre spese per servizi	166.274,96	189.098,40	-22.823,44
<b>3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>415.703,48</b>	<b>492.249,71</b>	<b>-76.546,23</b>
327000 - Oneri per Acquisto Libri e Quotidiani	433,50	667,10	-233,60
327003 - Abbonamento Riviste e Quotidiani	9.103,37	7.958,33	1.145,04
327006 - Oneri per Acquisto Cancelleria	18.903,48	8.939,49	9.963,99
327007 - Costo acquisto carnet TIR/ATA			,00
327009 - Materiale di Consumo	5.438,40	1.776,10	3.662,30
327012 - Oneri per Modulistica	8.255,00	7.935,12	319,88
327017 - Imposte e tasse	58.720,11	83.007,80	-24.287,69
327018 - Ires Anno in Corso	45.828,00	53.860,00	-8.032,00
327022 - Irap	202.425,60	203.566,74	-1.141,14
327024 - Ici Anno in Corso	3.417,00	2.890,00	527,00
327033 - Arrotondamenti attivi	-4,12	-0,52	-3,60
327036 - Arrotondamenti passivi	2,18	1,33	0,85
327043 - Omaggi da pubblicazioni	54.180,00	72.240,00	-18.060,00
327049 - Versamento da contenimenti Legge Finanziarie	9.000,96	49.408,22	-40.407,26
<b>3290 - ORGANI ISTITUZIONALI</b>	<b>140.309,41</b>	<b>128.977,77</b>	<b>11.331,64</b>
<b>3280 - QUOTE ASSOCIATIVE</b>	<b>831.417,28</b>	<b>821.691,29</b>	<b>9.725,99</b>
<b>TOTALE FUNZIONAMENTO</b>	<b>2.651.080,70</b>	<b>2.759.402,97</b>	<b>-108.322,27</b>
<b>SPESE OBBLIGATORIE DA ESCLUDERE SOSTENUTE NEL 2011</b>			
Maggiori spese per imposte e tasse (conti da 327017 - 327049) date da 24.287,69 + 8.032,00 + 1.141,14 + 40.407,26		-73.868,09	
Spese per mediazioni (conto 325040)		-13.883,18	
Acquisti CNS e BK( conto 325050)		-35.390,00	
Spese di manutenzione obbligatorie (conti 325020 - 325023)		-36.870,87	
<b>TOTALE FUNZIONAMENTO SENZA SPESE OBBLIGATORIE</b>	<b>2.651.080,70</b>	<b>2.599.390,83</b>	<b>51.689,87</b>

### 3.3.2 Azioni attuate per conseguire ulteriori economie rispetto alle previsioni dei D.L. 112/2008 e D.L. 78/2010

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

- **organi collegiali e commissioni**  
è stato previsto di concentrare gli argomenti oggetto di decisione da parte degli organi collegiali per poter diminuire il numero delle riunioni da effettuare
- **pubblicità**  
si è lavorato per concentrare in pochissime note le informazioni da pubblicare sia su elenco telefonico sia su avvisi nei quotidiani
- **missioni**  
sono stati emessi ordini di servizio per contenere le spese di missione in ogni modo possibile, riducendo il rimborso per il pasto, in misura anche inferiore al rimborso contrattuale, e così è stato stabilito anche per le spese di alloggio e di viaggio
- **formazione**  
è stato previsto di utilizzare in maniera preponderante la modalità di web conference al fine di ridurre le quote di partecipazione ai corsi ed è stata introdotta la modalità della formazione on line autogestita da personale interno
- **oneri di manutenzione**  
vengono svolti il monitoraggio continuo delle spese e l'attenta valutazione degli interventi strettamente necessari, raggruppando nel miglior modo possibile i servizi e/o i lavori al fine di risparmiare anche sulle spese di manodopera.

### 3.3.3 Azioni attuate per conseguire economie sulle spese di funzionamento

- **Telefonia fissa**  
Adesione alla convenzione Intercent-er della Regione Emilia Romagna "Telefonia fissa e trasmissione dati" in seguito ad analisi delle condizioni più vantaggiose per l'ente in confronto alla convenzione Consip "Telefonia fissa e connettività IP2".  
L'adesione alla convenzione Intercent-er è stata motivata in quanto prevede, al contrario della convenzione Consip la possibilità di:
  - effettuare telefonate utilizzando il sistema "voip" con conseguente risparmio dei costi del traffico;
  - conferma dell'attuale fornitore, evitando, con un cambio di gestione, la possibilità di disservizi dovuta alla complessità di hardware e software del centralino, router ecc. forniti dallo stesso;
  - sensibile miglioramento della prestazioni di upload e download;
  - monitoraggio sulla correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente e di quanto previsto con l'applicazione di penali;
  - verifica dei canoni di assistenza degli apparati telefonici con disdetta di quanto non economicamente vantaggioso e con compensazione degli importi non dovuti.
- **Telefonia mobile**  
Adesione alla convenzione Consip "Telefonia mobile 5", in seguito ad analisi delle condizioni sia economiche che contrattuali più vantaggiose per l'ente in confronto a quanto offerto sia dalla convenzione Intercent-er "Telefonia mobile 2", con riguardo in particolare ai costi della trasmissione dati e di noleggio degli apparati.  
L'ufficio Provveditorato provvede costantemente a monitorare la correttezza del rispetto delle condizioni contrattuali e degli importi fatturati con compensazione di quanto addebitato erroneamente e di quanto previsto con l'applicazione di penali.
- **Spese per riscaldamento acqua energia elettrica**  
Il monitoraggio continuo delle spese e l'oculata gestione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti porta all'ottenimento di economie.
- **Oneri di manutenzione**  
Si tratta di riduzione costi per quanto riguarda le manutenzioni ordinarie sugli impianti e per quanto riguarda la manutenzione informatica: le riduzioni consistono nel monitoraggio continuo da parte dell'Ufficio Provveditorato per quanto concerne l'impiantistica e da parte dell'Ufficio Informatico per gli strumenti informatici. Dapprima gli uffici predispongono un piano di intervento immediato per la soluzione

istantanea del problema, verificando personalmente se si necessita dell'intervento tecnico dell'impresa esterna, oppure no, spesso intervenendo direttamente per la risoluzione di problematiche lievi. In caso di intervento esterno il numero di ore di manutenzione preventivato ad inizio anno, per le rispettive imprese viene ridotto, concentrando gli interventi e riducendo di conseguenza il numero delle chiamate.

Si prevedono razionalizzazioni, comunque, di tutti gli interventi, operando attraverso di una gestione coordinata per l'eliminazione di tempi morti e/o di fasi di lavoro non indispensabili.

- **Oneri legali**

In tale ambito i risparmi si ottengono in quanto nel caso vi siano incarichi per difese in giudizio l'ufficio legale regionale come indicato anche in delibera n.144 del 9/04/2001 è tenuto ad applicare ordinariamente le tariffe minime previste dall'Ordine.

- **Spese automazione dei servizi**

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

- **Oneri di facchinaggio**

Si possono prevedere riduzioni di costi gestendo in maniera ottimale gli spostamenti di attrezzatura, mobili e arredamento, e di personale, predisponendo gli addetti al pubblico nella struttura più appropriata di front office, mentre il personale non interessato alle operazioni di sportello dislocarlo negli uffici di back office.

- **Altre spese per servizi**

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

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

Gli acquisti vengono gestiti nell'ottica di ottenere riduzioni di prezzo; vengono privilegiati gli abbonamenti alle versioni digitali di giornali e riviste e sono stati eliminati alcuni abbonamenti, in quanto sono stati attivati servizi di newsletter sostitutivi.

- **Acquisti di cancelleria.**

Nel corso degli anni si è aderito alle varie convenzioni messe a disposizione per la pubblica amministrazione sia tramite convenzioni (Consip, Intercent-er) sia anche ricorrendo al mercato elettronico piattaforma CONSIP – convenzione scaduta il 31/12/2011.

Il confronto viene effettuato anche attraverso proposte di fornitori locali che spesso si rivelano anche più vantaggiose degli acquisti centralizzati in relazione ai quantitativi necessari.

- **Acquisti di carta bianca per fotocopia con caratteristiche ambientali FSC**

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

- **Acquisto di modulistica varia con logo camerale**

L'acquisto di modulistica varia è da suddividere essenzialmente in due categorie di articoli: articoli di consumo (carta intestata, buste di varie dimensioni, cartelline istituzionali, biglietti da visita e cartoncini) e articoli a margine di iniziative e manifestazioni camerali (manifesti per affissione, locandine, inviti pieghevoli e cartoncini invito). Entrambe le categorie di acquisti vengono effettuate in base ai contratti sottoscritti con imprese. I contratti citati sono stati stipulati a seguito di ricerca di mercato e secondo i criteri di rapporto qualità/prezzo.

- **Acquisto di toner per stampanti**

Allo stato attuale in assenza di convenzioni attive e nella complessità di procedere ad una gara per l'acquisto non programmabile di circa 20 diversi articoli si è proceduto, a seguito ricerca di mercato ad un accordo informale a consumo con una impresa che propone toner rigenerati che garantiscono un ottimo rapporto qualità/prezzo unito ad un buon servizio offerto da parte del fornitore. Per maggior chiarezza si precisa che il preventivo dei singoli articoli viene aggiornato annualmente. Nell'eventualità che qualche

stampante venga dismessa, la camera non ha materiale di consumo in giacenza. Pertanto il toner viene conteggiato esattamente sulla reale necessità dell'Ente. Nell'eventualità tuttavia che si dovesse provvedere alla stampa di maggiori copie, gli uffici possono scaricare le proprie stampe sulle fotocopiatrici, sulle quale esiste un contratto aperto, attivato tramite convenzioni Consip e per le quali il costo dei toner è comprensivo nel canone di noleggio e, in più, non vengono conteggiati nè fatturati costi aggiuntivi.

- **Acquisti di beni e servizi vari**

Nel definire i contratti per acquisti di beni e servizi di varia tipologia, si opera chiedendo spesso più di un preventivo, anche laddove non sarebbe richiesto dalle norme, ma viene fatto proprio per ottenere riduzioni di prezzo che mettendo a confronto più offerte conduce quasi sempre a minori costi, sconti o riduzioni altrimenti non ottenibili.

Sulla base delle considerazioni sopra esposte e delle voci di spesa documentate, escludendo le spese obbligatorie individuate, si chiede all'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) di validare il risparmio ottenuto sui costi di funzionamento derivanti dalle azioni sopra indicate, messe in atto all'interno dell'Ente da destinare alla contrattazione decentrata del personale dipendente, come previsto dall'articolo 27 del D.lgs. 150/2009, per l'importo di € 51.689,87.

## 4. Risultati organizzativi e individuali 2011

### 4.1 Impatti dell'azione amministrativa e grado di attuazione della strategia

#### 4.1.1 Gli obiettivi strategici

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).

Vengono descritti di seguito i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici stabiliti per l'anno 2011.

<b>AREA STRATEGICA 1</b> <b>Promozione e conoscenza dell'economia del territorio</b>
---

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1	Informazione economica, comunicazione e programmazione di sistema
DESCRIZIONE	Aumentare l'integrazione di sistema e migliorare la conoscenza economica del territorio a supporto delle decisioni di politica economica e della valutazione del loro impatto.
INDICATORI DI OUTCOME	Valutazione del livello di soddisfazione dei Policy maker locali attraverso un'apposita rilevazione sottoposta ai componenti del Tavolo dell'economia e del lavoro
RELAZIONE INDICATORE 1	<p>Con il "Protocollo d'intesa tra Camera di Commercio di Ravenna, Provincia di Ravenna e Associazioni di categoria per il coordinamento dell'attività di studio e ricerca in campo economico-sociale", siglato il 6 marzo 2006, gli uffici studi/statistica della Camera di Commercio e della Provincia di Ravenna hanno costituito il Comitato di Coordinamento provinciale per studi e progetti per lo sviluppo economico, avviando una collaborazione e uno scambio di dati ed elaborazioni per favorire e ampliare l'attività di monitoraggio, studio e ricerca in campo economico e sociale, a supporto della programmazione e verifica delle politiche adottate per lo sviluppo del territorio.</p> <p>L'attività dell'organismo di coordinamento denominato Tavolo dell'economia provinciale nel quale sono rappresentati enti, associazioni di categoria e associazioni sindacali del territorio si avvale del supporto del Comitato di Coordinamento provinciale per studi e progetti (più brevemente indicato come Osservatorio economico provinciale) sorto con il "Protocollo d'intesa tra Camera di Commercio di Ravenna, Provincia di Ravenna e Associazioni di categoria per il coordinamento dell'attività di studio e ricerca in campo economico-sociale" del 2006.</p> <p>Nel 2011, anche a causa delle elezioni amministrative che ne hanno interrotti i lavori, il tavolo si è riunito un'unica volta nel corso della quale è stato presentato il rapporto contenente gli indicatori congiunturali dell'economia ravennate prodotto dall'Osservatorio economico provinciale. L'Osservatorio ha svolto successivamente attività di supporto alla realizzazione del Patto per la qualità dello sviluppo, il documento programmatico condiviso da tutti i soggetti rappresentati nel Tavolo dell'economia e del lavoro, tuttora in fase di stesura definitiva.</p> <p>Gli impegni indicati non hanno consentito la realizzazione di un'indagine di customer satisfaction specifica, ma nel corso dei frequenti contatti tra tutti i gruppi di lavoro coinvolti nella realizzazione del nuovo patto per la qualità dello sviluppo non sono emersi rilievi, criticità o sollecitazioni per integrare la produzione di informazione economico statistica da parte dell'osservatorio economico provinciale.</p> <p>Relativamente a tutti i servizi erogati dalla Camera di commercio è stata commissionata una indagine di <i>Customer satisfaction</i> alla società <i>in-house</i> Retecamere i cui risultati non sono ancora stati resi disponibili.</p> <p>Nella precedente edizione dell'indagine, riferita al 2010, in materia di diffusione di informazione economico statistica il servizio erogato dalla Camera di commercio era stato valutato positivamente dall'85% degli utilizzatori.</p>

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2	Infrastrutture, sviluppo del territorio e accesso al credito
DESCRIZIONE	Promuovere lo sviluppo economico attraverso il co-finanziamento di iniziative e migliorare e favorire l'accesso al credito delle PMI locali attraverso la valorizzazione del ruolo di intermediazione dei Consorzi fidi e delle Cooperative di garanzia.
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasso di variazione dell'ammontare di credito concesso dal sistema bancario provinciale</li> <li>2. Tasso di variazione dell'ammontare del credito garantito destinato a progetti di investimento</li> <li>3. Percentuale di utilizzo dell'importo stanziato dalla Camera di commercio per iniziative selezionate dalle commissioni consiliari e approvate dalla Giunta</li> </ol>
RELAZIONE INDICATORE 1	<p>L'osservatorio regionale sul credito del sistema camerale (che esamina un campione rappresentativo di imprese per ogni provincia della regione), relativamente alla provincia di Ravenna evidenzia i seguenti dati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il credito concesso dagli istituti bancari è               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumentato 18,9%</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuito 8,1%</li> <li>- Rimasto stabile 73,0%</li> <li>• La richiesta di credito da parte delle imprese             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentata 17,1%</li> <li>- Diminuita 3,6%</li> <li>- Rimasta stabile 79,3%</li> </ul> </li> </ul> <p>Rispetto alle altre province emiliano-romagnole, quella di Ravenna ha registrato la maggiore stabilità nella domanda di credito attivata dalle imprese locali (79,3% Ravenna, 72,2% media regionale). È comunque presente una quota di imprese, pari al 17,1%, che nel corso del 2011 ha visto aumentare la propria richiesta di finanziamenti.</p> <p>In riferimento all'ammontare di credito erogato, si registra una tendenza del sistema bancario ad aumentare il monte fidi concesso in maniera più pronunciata rispetto a tutte le altre province dell'Emilia-Romagna: il 18,9% degli intervistati rileva infatti un incremento dei finanziamenti concessi (12,5% media regionale). Ad ogni modo, i giudizi delle imprese della provincia si orientano prevalentemente sulla stabilità (73,0%). È interessante comunque osservare che l'offerta di credito nella provincia di Ravenna si mostra più dinamica di quella registrata a livello medio in Emilia-Romagna.</p>
RELAZIONE INDICATORE 2	<p>L'osservatorio regionale sul credito del sistema camerale in relazione al rapporto tra imprese e sistema dei confidi provinciale evidenzia che</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nel 2011 il 23,3% delle imprese della provincia di Ravenna ha fatto ricorso ai Confidi.</li> <li>• l'85% delle imprese ha espresso un giudizio positivo, il 15% ha lamentato criticità.</li> <li>• Nel 2010 le imprese che dichiaravano di aver fatto ricorso ai confidi erano il 26,4%.</li> </ul>
RELAZIONE INDICATORE 3	<p>Per quanto riguarda le prenotazioni di spesa gli stanziamenti 2011 destinati alle commissioni consiliari dei settori economici sono stati utilizzati al 100%.</p> <p>Inoltre nel corso del 2011 è stata effettuata una analisi dei dati disponibili relativi alle rendicontazioni delle richieste di contributo destinate alle commissioni per l'anno 2010 che hanno rilevato</p> <p>L'analisi effettuata a fine esercizio 2011 ha riguardato l'utilizzo dei fondi 2010 rendicontati entro fine marzo 2011, ed è stata incentrata sulle disponibilità di bilancio per ciascuno dei settori economici, Agricoltura, Industria, Artigianato, Commercio/Turismo afferenti alle 4 commissioni consiliari operative nella Camera di Commercio di Ravenna oltre al settore Cooperazione e Logistica.</p> <p>Rispetto alla totale disponibilità pari a € 780.230,00, risultano prenotati € 655.579,00. Di questi sono stati liquidati € 544.828,00 pari circa al 70% della disponibilità. Il numero di richieste presentate risulta essere pari a 100, di cui 18 iniziative non sono state realizzate.</p> <p>In linea generale si evidenzia una maggiore propensione all'utilizzo delle risorse quando legata alla minore polverizzazione dei contributi a vantaggio quindi di scelte orientate al sostegno di progetti di maggiore consistenza economica e valore aggiunto.</p> <p>Altro aspetto generale è che maggiori risorse non utilizzate si presentano in settori che hanno potuto finanziare progettualità ad essi afferenti attraverso ulteriori disponibilità derivanti dall'aumento del diritto annuale.</p> <p>In merito all'utilizzo dei fondi 2011 - la cui analisi completa non è tuttavia possibile perché non risultano ancora chiuse le rendicontazioni - si registra un impiego, in fase di concessione dei contributi, pressoché totale delle risorse disponibili, contrariamente all'anno 2010. Tale andamento si relaziona indubbiamente anche all'assenza di possibilità di finanziamenti aggiuntive con fondi legate all'aumento del diritto annuale.</p>

OBBIETTIVO STRATEGICO 1.3	Valorizzazione del capitale umano e sociale
DESCRIZIONE	Incrementare e valorizzare il capitale umano e sociale attraverso azioni formative e di raccordo tra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasso di variazione di nuove iscrizioni al Registro delle imprese</li> <li>2. Valutazione della partecipazione alle iniziative specifiche (formazione in campo economico -finanziario e in materia di responsabilità sociale, alternanza scuola lavoro e percorsi di creazione di impresa)</li> </ol>
RELAZIONE INDICATORE 1	<p>La crisi in atto incide pesantemente sulla capacità del tessuto economico di generare nuova imprenditorialità sia per effetto del basso grado di fiducia su un'evoluzione positiva della situazione generale nel breve medio termine, sia per effetto della diminuzione del capitale disponibile per nuovi investimenti congiuntamente a un comportamento più cauto del sistema creditizio.</p> <p>Le nuove iscrizioni al Registro delle imprese della Camera di commercio di Ravenna risultano nel 2011 in diminuzione del 5,4% rispetto al 2010. E' un dato intermedio tra quello regionale e nazionale dove il tasso di variazione è risultato rispettivamente del -6,5% (Emilia Romagna) e del 4,7% (Italia).</p>
RELAZIONE INDICATORE 2	<p>L'ente camerale si pone l'obiettivo del rafforzamento del sistema imprenditoriale delle piccole e micro imprese tipico della nostra realtà attraverso da una parte lo sviluppo della cultura d'impresa e della consapevolezza dell'importanza della programmazione e dell'analisi nella valutazione di start-up imprenditoriale e dall'altra attraverso attività di orientamento volta a colmare il gap fra mondo della scuola e sistema imprenditoriale e attraverso la promozione dell'alternanza scuola-lavoro, la divulgazione dei dati Excelsior e delle risultanze di <i>focus group</i> su settori strategici per il territorio al fine di agevolare una programmazione formativa sempre più rispondente alle esigenze della nostra realtà economica. Ogni anno inoltre vengono realizzati alcuni momenti formativi per manager e imprenditori in collaborazione con l'azienda speciale Eurosportello.</p> <p>In particolare nel corso del 2011 la valutazione qualitativa delle attività ha riguardato i servizi per la creazione di impresa, il seminario sull'analisi economico-finanziaria e il progetto regionale alternanza scuola-lavoro, come dettagliato nei documenti allegati. In sintesi, la valutazione relativa ai servizi per la creazione di impresa ha riscontrato un 89% di gradimento ottimo e un 11% buono, quella relativa al seminario rivolto a manager e imprenditori ha evidenziato un gradimento che in una scala da 1 a 5 si</p>

	<p>posizionata dal 3 al 5 per il 98% e l'indagine regionale sul progetto alternanza scuola-lavoro ha evidenziato come la Camera di commercio di Ravenna sia stata la prima a livello regionale in termini di studenti coinvolti e registrati nella sistema informativo Polaris e come il giudizio sulla realizzazione del progetto sia molto soddisfacente sia da parte delle imprese che da parte degli studenti.</p>
--	--

**AREA STRATEGICA 2**  
**Innovazione e internazionalizzazione**

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2.1</b>	<b>Innovazione e trasferimento tecnologico</b>
DESCRIZIONE	Sostenere l'innovazione d'impresa e la valorizzazione economica della ricerca scientifica e tecnologica quale fattore di recupero della competitività delle imprese locali nello scenario nazionale ed europeo.
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasso utilizzo servizi CCIAA (fonti informative, ricerche, ecc.) per l'accesso all'innovazione da parte delle imprese, tratto dalle risposte al questionario rivolto al campione di imprese provinciali che risponde all'indagine sui fabbisogni tecnologici delle Pmi)</li> <li>2. Rapporto tra aziende che utilizzano i servizi per l'innovazione camerale e rilevazione del tasso di innovazione tramite parametri quali aumento depositi brevetti, licenze concesse, ricorso a consorzi fidi per progetti innovazione, riduzione del contenzioso legato alla registrazione, partecipazione a progetti di ricerca)</li> </ol>
RELAZIONE INDICATORE 1	<p>Nel 2011 la percentuale di imprese innovatrici del campione provinciale, cioè di imprese che hanno dichiarato di avere introdotto qualche tipo di innovazione aziendale nell'ultimo triennio, è stata del 42,4%.</p> <p>Si registra una diminuzione del 9% del tasso di imprese innovatrici rispetto all'ultima rilevazione, del 2009, dalla quale si può desumere come l'inizio della crisi economico-finanziaria avvenuta nel periodo 2008-2009, che ha frenato gli investimenti in innovazione e sviluppo tecnologico, abbia influenzato la quantità percentuale complessiva delle imprese che hanno scelto l'innovazione come strategia di sviluppo competitivo.</p> <p>In relazione allo stesso periodo di riferimento (2009) e allo stesso campione, il tasso di utilizzo da parte delle imprese provinciali dei servizi per l'innovazione camerale ha registrato nel 2011 un leggero miglioramento, (da -0,47 a -0,38 %), dato positivo che migliora ulteriormente se lo si raffronta alla media regionale (da -47% a -0,50%).</p> <p>La percentuale di imprese del campione che dichiara di utilizzare i servizi camerale per l'accesso a informazioni sull'innovazione è ancora però significativamente bassa e occorrerà operare in questo senso per una maggiore sensibilizzazione delle imprese.</p>
RELAZIONE INDICATORE 2	<p>Nel 2011 è aumentato del 5,6% il ricorso alla registrazione di marchi sul territorio provinciale rispetto all'anno precedente, mentre si è registrato un calo del 16% nel deposito di brevetti. I marchi registrati sono stati 528, mentre i brevetti depositati sono stati 36. E' aumentato invece del 23% il ricorso ai servizi camerale per attività di assistenza in materia di proprietà industriale.</p> <p>Gran parte di tale ricorso è da ricondursi a richieste sulla registrazione di marchi piuttosto che a depositi di innovazioni, anche nei confronti di concorrenti esteri, in linea dunque con il dato sulle registrazioni effettive, da cui si può desumere tuttavia come ad una accresciuta percezione delle implicazioni internazionali dell'attività delle aziende, non si accompagni pienamente una consapevolezza della necessità di sviluppare strategie o idee di innovazione ma prevalga piuttosto in prima battuta, la necessità di proteggere e tutelare i propri beni immateriali.</p>

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2.2</b>	<b>Internazionalizzazione</b>
DESCRIZIONE	Accrescere la dimensione internazionale delle filiere produttive locali su mercati esteri potenzialmente ricettivi in termini di domanda, quale fattore di sostegno alla competitività delle PMI
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasso di variazione annuale delle esportazioni provinciali</li> <li>2. Tasso di variazione annuale delle imprese che grazie alla partecipazione alle iniziative camerale per l'internazionalizzazione hanno avviato o consolidato attività di cooperazione (commerciale, produttiva, tecnica)</li> </ol>
RELAZIONE INDICATORE 1	<p>La ripresa del commercio internazionale e la capacità del tessuto economico locale di intercettarla grazie all'elevata propensione all'export che caratterizza le imprese ravennati hanno determinato nel 2011 un incremento delle esportazioni provinciali dell'11,8% rispetto al 2010. E' un incremento leggermente superiore alla media nazionale (11,4%) ma bisogna considerare che già nel 2010 l'export provinciale aveva mostrato un'accelerazione considerevole con un tasso di crescita del 19,5%, di oltre 3 punti superiore al corrispondente tasso nazionale (16,2%).</p>
RELAZIONE INDICATORE 2	<p>Nel 2011, rispetto all'anno precedente, la percentuale di accordi commerciali di esportazione conclusi dalle aziende provinciali grazie alla partecipazione alle iniziative camerale, e di cui è stato possibile registrare la realizzazione, è aumentata (da 5 a 7 <i>business agreement</i>).</p> <p>Un altro dato significativo riguarda l'avvio di trattative commerciali per l'export scaturite da progetti promozionali per l'internazionalizzazione (filiera nautica, agroindustria, agroalimentare) che ha registrato, in base ai dati disponibili e per le filiere indicate, percentuali significative quasi sempre superiori al 50% del campione di aziende intervistate.</p> <p>Occorre rilevare inoltre che la realizzazione di analisi e ricerche di mercato realizzata per le aziende grazie ai servizi resi ha consentito in numerosi casi di avviare attività di marketing in nuovi Paesi non precedentemente individuati dalle aziende nelle loro opzioni di mercato, o di consolidare le relazioni con</p>

	Paesi già conosciuti (cfr. progetti <i>Temporary Manager</i> per l'estero, servizi di assistenza specialistica SAS su mercati extraeuropei ). La risoluzione di quesiti posti dalle imprese in relazione alle tematiche dell'internazionalizzazione ha infine registrato nel 2011 un aumento di circa il 20% rispetto all'anno precedente.
--	---

**AREA STRATEGICA 3**  
**Regolazione e tutela del mercato**

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1	Regolazione del mercato
DESCRIZIONE	Favorire il ricorso a forme di giustizia alternativa (Alternative Dispute Resolution - ADR) in materia civile e commerciale come sistema efficiente di risoluzione delle controversie e razionalizzazione della giustizia civile
INDICATORI DI OUTCOME	1. Tasso di variazione del numero delle nuove cause civili presso il Tribunale di Ravenna
RELAZIONE INDICATORE 1	Il Tribunale di Ravenna non ha reso disponibile il dato relativo alle nuove cause civili nell'anno 2011. Tuttavia la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa fa registrare un aumento rispetto al 2010, in quanto ci sono state 76 procedure attivate nel 2010 e 118 procedure attivate nel 2011 così suddivise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anno 2010: arbitrati n. 6, conciliazioni n.45 mediazioni n.25</li> <li>• Anno 2011: arbitrati n. 14, conciliazioni n.10 mediazioni n.94</li> </ul>

**AREA STRATEGICA 4**  
**Semplificazione amministrativa e innovazione dei servizi**

OBIETTIVO STRATEGICO 4.1	Dematerializzazione e progetti innovativi
DESCRIZIONE	Dematerializzazione dei flussi documentali
INDICATORI DI OUTCOME	1. Variazione delle spese postali sostenute dall'Ente camerale 2. Variazione delle spesa per la stampa (carta e materiale di consumo dei dispositivi di stampa) dei documenti, relazioni e di ogni altra pubblicazione prevista da leggi e regolamenti
NOTA	Il processo di dematerializzazione dei flussi documentali, si evidenzia non solamente in relazione all'applicazione di normative obbligatorie per legge (ci si riferisce alle trasmissioni telematiche nei confronti del Registro delle imprese), ma anche alle determinazioni, deliberazioni, atti di spesa, ecc.. Il sistema di gestione documentale sarà ulteriormente sviluppato in futuro per giungere alla dematerializzazione di tutte le fasi legate alla predisposizione e all'adozione di provvedimenti amministrativi in ogni loro stadio, dalla formazione, alle procedure di adozione, alla pubblicazione fino alla conservazione a norma. Fra i programmi informatici più importanti nel supportare il lavoro di dematerializzazione, oltre a quelli utilizzati dall'area registro imprese e albi, si segnala LegalWorkAct. Attraverso questa piattaforma si sta procedendo alla completa dematerializzazione dei flussi documentali legati all'adozione dei provvedimenti amministrativi dell'Ente camerale. Nei primi sei mesi dell'anno è stata realizzata l'attività preliminare di natura contrattuale e programmatica per giungere alla fase operativa prevista a partire da luglio 2011. La fase operativa si è sostanziata in interventi tecnici e di pianificazione e revisione dei flussi informativi, nonché in una serie di incontri formativi prima per coloro chiamati a svolgere le funzioni di amministratore del sistema e successivamente per la restante parte del personale. Esaurite le fasi di pianificazione, preparazione e formazione il sistema è entrato in produzione a partire dal mese di settembre.
RELAZIONE INDICATORE 1	Le spese postali, connesse con la introduzione della Pec, si sono parzialmente ridotte (ma la introduzione obbligatoria della Pec ha subito uno slittamento) da un lato, ed eventi non programmati e un invio massimo di comunicazioni connesse con la riscossione del diritto annuale le hanno poi rialzate. Nell'ottica di responsabilizzare gli uffici sulle spese postali, nel corso del 2012 si è intervenuti per individuare e monitorare nei dettagli gli uffici che effettuano le spedizioni.
RELAZIONE INDICATORE 2	Le spese per la stampa sono passate complessivamente dal 2010 al 2011 da euro 26.255,00 ad euro 22.895,00.

OBIETTIVO STRATEGICO 4.2	E-government e semplificazione amministrativa
DESCRIZIONE	Incrementare l'utilizzo di strumenti evoluti nell'interazione tra utente e pubblica amministrazione e promuovere la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche.
INDICATORI DI OUTCOME	1. Numero di utenti rilevati agli sportelli della Camera di commercio 2. Numero di contatti al sito web istituzionale 3. Livello di soddisfazione rilevato dalla <i>customer satisfaction</i> utenti Registro delle imprese
RELAZIONE INDICATORE 1	Il numero di biglietti emessi per gli sportelli della sede di Ravenna (i dati non comprendono le sedi decentrate) per l'anno 2011 sono stati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sportello servizi innovativi n. 2.220</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sportello visure, certificati, copie atti, elenchi n.4.570</li> <li>• sportello commercio estero n. 1.121</li> <li>• sportello protesti n. 428</li> <li>• sportello diritto annuale n. 446.</li> <li>• TOTALE N. 8.785</li> </ul>
RELAZIONE INDICATORE 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le visualizzazioni di pagina al sito sono state 628.135 Per visualizzazione di pagina si intende la visualizzazione di una pagina del sito che viene monitorata. Se un visitatore fa nuovamente clic sul pulsante di caricamento dopo avere raggiunto la pagina, questa operazione verrà conteggiata come una visualizzazione di pagina aggiuntiva. Se un utente visita una pagina diversa e successivamente torna alla pagina originale, viene registrata anche una seconda visualizzazione di pagina.</li> <li>• Le viste sono state 155.914 Le visite rappresentano il numero di singole sessioni avviate da tutti i visitatori del sito. Se un utente non è attivo su un sito per 30 minuti o più, qualsiasi attività futura verrà attribuita a una nuova sessione. Gli utenti che abbandonano il sito e tornano entro 30 minuti verranno conteggiati come parte della sessione originale.</li> </ul>
RELAZIONE INDICATORE 3	In tutti gli argomenti indagati i risultati soddisfacenti e molto soddisfacenti sono ampiamente superiori alla metà vanno da un minimo del 66% ad un massimo dell'87%. I risultati dettagliati dell'indagine sono conservati agli atti del sistema qualità – Registro imprese.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 4.3</b>	<b>Performance, trasparenza e controllo di gestione</b>
DESCRIZIONE	Attivare un processo di miglioramento continuo delle performance e favorire forme di controllo diffuso del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità nell'attività dell'Ente
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Feedback ricevuti da utenti internet attraverso i canali di comunicazione messi a disposizione sul sito istituzionale</li> <li>2. Contatti e documenti scaricati dalla sezione trasparenza valutazione e merito del sito istituzionale</li> </ol>
NOTA	<p>L'applicazione di quanto previsto dalla legge delega n.150/2009 ha confermato l'esigenza di verificare e misurare la quantità e la qualità dell'attività svolta, la cosiddetta "performance", anche al fine di rendere trasparente all'esterno l'efficienza dell'azione amministrativa –</p> <p>Tale provvedimento per la Camera di Ravenna ha portato alla definizione e successiva adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con delibera di Giunta n. 17/2011, del Piano della performance 2011 con delibera di Giunta n. 18/2011 e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 con delibera di Giunta n. 35/2011.</p> <p>Tali atti rientrano nel ciclo di gestione della performance, all'interno del quale, inoltre, si prevede una attenzione particolare nell'attivare un processo di miglioramento continuo sulle attività e sulla gestione complessiva dell'Ente.</p>
RELAZIONE INDICATORE 1	Non sono pervenuti feedback negativi da parte di utenti internet attraverso i canali di comunicazione messi a disposizione sul sito.
RELAZIONE INDICATORE 2	Le visualizzazioni di pagina alla sezione trasparenza sono state 12.760.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 4.4</b>	<b>Politiche ambientali e per la qualità</b>
DESCRIZIONE	Favorire la diffusione della cultura dello sviluppo sostenibile del territorio e ridurre l'impatto ambientale dell'ente camerale. Proseguire con le procedure di certificazione della qualità dei servizi. Miglioramento continuo dei servizi erogati contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure quale presupposto per il mantenimento della Certificazione di qualità conseguita.
INDICATORI DI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguimento della certificazione ambientale EMAS come indicatore di sintesi dell'impatto sul territorio ad essa connessi</li> <li>2. Valutazione dell'impatto ambientale dell'Ente camerale</li> <li>3. Mantenimento della certificazione di qualità come indicatore di sintesi del miglioramento dei servizi ad essa connesso</li> </ol>
RELAZIONE INDICATORE 1	Lo stato di avanzamento del percorso procedurale per la presentazione della richiesta di registrazione Emas come valutato dal consulente ambientale è pari all'80%.
RELAZIONE INDICATORE 2	Sono state predisposte le Procedure Operative, le Istruzioni Operative e tutti i relativi Modelli concernenti la parte documentale di carattere prettamente ambientale del Sistema di Gestione Ambientale (SGA). E' stata effettuata la valutazione degli aspetti ambientali. E' in via di ultimazione definitiva la stesura dell'Analisi Ambientale Iniziale.
RELAZIONE INDICATORE 3	Il mantenimento della certificazione di qualità è stato ottenuto con il rilascio della certificazione di conseguimento conservata agli atti del sistema qualità.

#### 4.1.2 Gli obiettivi operativi

**AREA STRATEGICA 1**  
**Promozione e conoscenza dell'economia del territorio**

**Obiettivo strategico 1.1 - Informazione economica, comunicazione e programmazione di sistema**

Obiettivo operativo 1.1.1	Automatizzazione del report trimestrale per l'analisi congiunturale
<b>Descrizione</b>	Il supporto tecnologico per l'automazione del report congiunturale è fornito dal Consorzio interuniversitario CINECA. Nei primi sei mesi dell'anno l'ufficio studi ha avuto assidui contatti con il CINECA nell'ambito dei quali sono stati concordati la tipologia di dati da far confluire nel sistema che produce la reportistica, il formato, le modalità di aggiornamento e interscambio dei dati stessi. I primi set di dati sono stati raccolti e forniti secondo le modalità concordate. E' stata inoltre definita la veste grafica e il formato di pubblicazione del report. E' stato prodotto un primo numero demo che copre i settori industria, costruzioni, artigianato e commercio. Nella seconda parte del semestre il progetto è entrato nella fase operativa producendo i report trimestrali 2011 e, retroattivamente, i report trimestrali 2010
<b>Indicatori di output</b>	
Numero dei settori analizzati.	4 (Industria manifatturiera, costruzioni, export, imprese)
Numero delle variabili sottoposte ad analisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industria manifatturiera: 12 per settore complessivo (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 12 per settore artigiano (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 3 per ogni sottosettore di attività economica (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna)</li> <li>2. Industria delle costruzioni: 2 per settore complessivo (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 2 per settore artigiano (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna)</li> <li>3. Export: 2 per settore complessivo (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 1 per settore merceologico, 1 per paese di destinazione</li> <li>4. Imprese: 4 per settore complessivo (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 4 per forma giuridica (confronto Italia, Emilia-Romagna, Ravenna), 4 per comune</li> </ol>
Numero medio dei giorni intercorsi tra il momento di disponibilità della fonte e la pubblicazione on-line del rapporto	30 giorni

Obiettivo operativo 1.1.2	Progetto di marketing turistico integrato in collaborazione con altre Camere di Commercio limitrofe in un'ottica di territorio allargato
<b>Descrizione</b>	In seguito all'approvazione del programma 2011 delle attività concordato tra le due Camere di Commercio di Ravenna e Forlì-Cesena, soggetti promotori del progetto, l'ente camerale ha partecipato attivamente nei primi sei mesi dell'anno alla realizzazione delle azioni programmate sul territorio e all'estero volte alla promozione turistica del territorio allargato. Il programma delle attività ha subito alcune modifiche sulla base di priorità ed esigenze espresse dalla Giunta camerale che, ad esempio, ha indirizzato gli uffici verso l'inserimento nel programma di attività di una iniziativa presso il Terminal crociere di Porto Corsini dedicata ai croceristi in transito. L'evento, una mostra mercato per promuovere il territorio e i suoi prodotti tipici, ha avuto luogo nel mese di giugno in una giornata in cui hanno fatto tappa contemporaneamente due navi, circa 5000 passeggeri, e contestualmente è stata organizzata in collaborazione con l'Autorità Portuale l'inaugurazione istituzionale del terminal. L'iniziativa ha avuto ottimo riscontro di pubblico e una buona riuscita in termini di vendite e promozione per le aziende partecipanti, in particolare del settore artigiano.
<b>Indicatori di output</b>	
Numero di enti locali, associazioni di categoria e club di prodotto del territorio di riferimento coinvolti nelle attività di progettazione del piano di marketing e nella realizzazione delle attività programmate. (Target: almeno 25 soggetti rappresentativi del territorio ravennate)	Soggetti istituzionali coinvolti: 84 di cui <ul style="list-style-type: none"> <li>• istituzioni 25</li> <li>• associazioni categoria 12</li> <li>• club prodotto 42</li> <li>• fondazioni bancarie 2</li> <li>• istituzioni culturali 3</li> </ul>
Coinvolgimento di aziende dei territori delle province di Ravenna e Forlì-Cesena nella realizzazione di una mostra mercato di prodotti tipici romagnoli dedicata ai croceristi in transito nel Terminal di Porto Corsini (target almeno 25).	Aziende partecipanti: 31

Obiettivo operativo 1.1.3	Valorizzazione dell'economia e del territorio attraverso il sostegno a iniziative svolte da soggetti terzi
<b>Descrizione</b>	La Camera di Commercio inserisce annualmente nel proprio bilancio di previsione un programma di

	<p>interventi per lo sviluppo economico provinciale che si articola nell'attuazione diretta di iniziative ovvero nel sostegno finanziario di iniziative svolte a cura di soggetti terzi, Associazioni, Enti ed Istituzioni. Attraverso il Regolamento generale per la concessione di contributi per le iniziative inserite nella sezione promozionale del bilancio, la Camera di Commercio regola e definisce i contributi ad Associazioni ed Enti a sostegno delle iniziative di promozione e valorizzazione del territorio e del tessuto economico locale. Nel corso del primo semestre l'ufficio competente ha proceduto all'istruttoria delle domande ricevute, alla presentazione degli esiti dell'istruttoria alle commissioni consiliari e alla predisposizione degli atti necessari alla concessione dei contributi e alla conseguente prenotazione di spesa. Nel mese di dicembre, con deliberazione n. 194 è stato presentato alla Giunta camerale il report relativo all'utilizzo dei fondi 2010 destinati a finanziare iniziative di sviluppo del territorio presentate da soggetti terzi. L'analisi ha riguardato disponibilità di bilancio per ciascuno dei settori economici, Agricoltura, Industria, Artigianato, Commercio/Turismo afferenti alle 4 commissioni consiliari operative nella Camera di Commercio di Ravenna oltre al settore Cooperazione e Logistica. Attraverso tabelle e grafici è stato illustrato l'utilizzo delle risorse dando riscontro delle risorse disponibili e di quelle prenotate, delle risorse prenotate e successivamente liquidate ed infine il resoconto delle risorse effettivamente spese in rapporto al totale disponibile. Il dato medio di sintesi evidenzia che complessivamente è stato utilizzato circa il 70% delle risorse disponibili. E' stato inoltre indicato il numero dei progetti finanziati e la liquidazione effettiva delle risorse ad essi destinata. In linea generale è stata riscontrata una maggiore propensione all'utilizzo delle risorse per i settori in cui minore è stata la polverizzazione dei contributi a vantaggio quindi di scelte orientate al sostegno di progetti di maggiore consistenza economica e valore aggiunto. Altro aspetto generale da sottolineare è che maggiori risorse non utilizzate si presentano nei settori che hanno potuto beneficiare di ulteriori canali di finanziamento quali le risorse derivanti dall'aumento del diritto annuale.</p>
<p><b>Indicatori di output</b></p>	
<p>Monitoraggio sull'utilizzo dei plafond stanziati nel bilancio di previsione per ciascuna categoria e sul grado di realizzazione delle iniziative e dei progetti rispetto alle richieste di contributo presentate ai sensi del regolamento generale (report annuale per commissioni consiliari/giunta).</p>	<p>Report presentato alla Giunta con Delibera n. 194 del 1/12/2011</p>

**Obiettivo strategico 1.2 – Infrastrutture, sviluppo del territorio e accesso al credito**

<p><b>Obiettivo operativo 1.2.1</b></p>	<p><b>Implementazione del nuovo sistema di erogazione dei fondi volti a favorire l'accesso al credito delle imprese ravennati attraverso l'intermediazione dei Confidi</b></p>
<p><b>Descrizione</b></p>	<p>L'evoluzione del quadro normativo di riferimento dei Consorzi fidi e del sistema finanziario ha determinato un processo di aggregazione regionale di alcune strutture, portato a termine anche grazie ad un accordo quadro provinciale triennale, unico in Emilia-Romagna, che ha consentito una forte patrimonializzazione delle strutture grazie al grande impegno economico delle Istituzioni locali. Ad accordo quadro scaduto è stato progettato un nuovo sistema di erogazione dei contributi triennale in linea con la segnalazione dell'Antitrust di luglio 2010 relativa ai criteri di assegnazione delle risorse, approvato dal Consiglio camerale nella seduta di febbraio 2011. E' intervenuta una situazione esterna imprevista quale il ricorso al TAR presentato dalla società Eurofidi che ha comportato slittamenti nelle attività e l'impossibilità di rispettare le scadenze individuate per l'assegnazione dei fondi quali indicatori di raggiungimento degli obiettivi e di effettuare nel corso del 2011 il monitoraggio sull'utilizzo delle risorse come inizialmente programmato. E' stata invece espressa dagli enti locali la necessità di addivenire ad un sistema di gestione dei fondi da destinare ai Confidi territorialmente concertato, per cui l'ufficio competente ha focalizzato le proprie attività sulla definizione e approvazione di una convenzione tra CCIAA, Provincia e Comuni per la selezione degli organismi ammissibili. Dopo aver approvato regolamento e convenzione si è proceduto alla predisposizione della modulistica e all'apertura dei termini per la presentazione delle richieste, all'effettuazione dell'istruttoria e della selezione degli organismi ammissibili per conto di tutti gli enti locali firmatari della convenzione. Una volta individuati gli organismi ammessi sono stati individuati gli indici di ripartizione dei fondi, anch'essi utilizzati dagli enti firmatari della convenzione, e si è proceduto alla ripartizione del plafond camerale. La rendicontazione dell'utilizzo dei fondi dovrà essere presentata entro il 30 aprile 2012.</p>
<p><b>Indicatori di output</b></p>	
<p>Stato di avanzamento della procedura di approvazione del nuovo sistema di erogazione dei fondi (target entro marzo 2011).</p>	<p>Il nuovo regolamento è stato approvato in data 21 febbraio 2011</p>
<p>Implementazione di un sistema territoriale concertato di gestione dei fondi basato su una convenzione per la selezione degli organismi ammissibili e sui criteri di ripartizione dei fondi (target: approvazione della convenzione entro la data di apertura dei termini per la presentazione delle domande di accesso).</p>	<p>La convenzione tra CCIAA ed enti locali è stata approvata in data 21 marzo 2011, mentre i termini per la presentazione delle domande sono stati aperti il 30 marzo.</p>

<p><b>Obiettivo operativo 1.2.2</b></p>	<p><b>Realizzazione X edizione Offshore Mediterranean Conference</b></p>
<p><b>Descrizione</b></p>	<p>L'ente camerale è stato ente fondatore e promotore della realizzazione della Conferenza Internazionale OMC di cui nel 2011 ricorre il decennale. Tale evento è forse il più significativo a livello di diffusione e coinvolgimento di imprese industriali anche di livello internazionale in tutta la provincia, pertanto è</p>

	obiettivo dell'ente sostenere l'organizzazione sia della parte convegnistica sia della parte espositiva attraverso la società OMC srl appositamente costituita e di partecipare attivamente all'organizzazione del proprio spazio espositivo, in collaborazione con l'Autorità Portuale di Ravenna, e della serata di benvenuto offerta dall'ente camerale. L'ufficio promozione e comunicazione ha organizzato in collaborazione con l'Autorità Portuale di Ravenna lo spazio espositivo nell'ambito dell'Exhibition ed ha organizzato il Welcome Buffet coinvolgendo Autorità, Istituzioni e mondo associativo. Anche l'edizione 2011 ha riscontrato un grande successo di pubblico e aziende espositrici, come confermano i dati riportati.
<b>Indicatori di output</b>	
Numero di autorità, istituzioni e associazioni coinvolte per la partecipazione al Welcome buffet organizzato dall'ente camerale (Target: 100 o più).	120 inviti a mailing dirette/personalizzate via posta e mail.
Numero di imprese partecipanti all'esposizione e alle sessioni convegnistiche	469 Aziende espositrici (24% in più dell'edizione precedente) 1203 Delegati ai convegni 10483 Visitatori

**Obiettivo strategico 1.3 – Valorizzazione del capitale umano e sociale**

<b>Obiettivo operativo 1.3.1</b>	<b>Sviluppo cultura d'impresa</b>
<b>Descrizione</b>	<p>Nel corso del 2011 l'ente ha portato avanti il progetto sui laboratori territoriali per l'incontro tra domanda e offerta di formazione e lavoro volto a colmare il gap fra mondo della scuola e sistema imprenditoriale e attraverso la promozione dell'alternanza scuola-lavoro. Sono stati realizzati i "Pomeriggi del lavoro", per divulgare gli strumenti a disposizione sul territorio per l'orientamento al lavoro e alle professioni, ed è stato realizzato il <i>focus group</i> su settori strategici per il territorio al fine di agevolare una programmazione formativa sempre più rispondente alle esigenze della nostra realtà economica. All'interno del progetto "Sostenere lo sviluppo del capitale umano nei mercati territoriali" a valere sul fondo di perequazione 2007-2008, a seguito della pubblicazione del bando per progetti di alternanza scuola lavoro, si è partecipato alle riunioni della Commissione di valutazione degli oltre 40 progetti di Alternanza scuola e lavoro presentati dagli Istituti scolastici superiori della nostra provincia giungendo alla formulazione della graduatoria per l'Ufficio scolastico regionale.</p> <p>In merito ai progetti di alternanza scuola lavoro si è provveduto a tutti gli adempimenti connessi alla loro gestione incluso il caricamento nella banca dati Polaris nella quale si vanno ad inserire quattro schede per ogni studente. Nel mese di settembre è stato realizzato l'incontro "Orienta scuola" giornata dedicata ai docenti delle scuole medie inferiori e superiori della nostra provincia che si dedicano all'orientamento. L'incontro, realizzato con l'ausilio di Ifoa, ha avuto un ottimo riscontro ed ha visto la partecipazione di circa 60 docenti. Oltre a ciò Sportello ha realizzato, grazie ai buoni rapporti con gli Istituti scolastici del territorio, l'aggiornamento della banca dati dei dati dei diplomati della provincia di Ravenna. Costante inoltre l'impegno a fornire informazioni e assistenza agli aspiranti imprenditori attraverso i colloqui dello Sportello Genesi. Per quanto riguarda l'operatività dello Sportello il numero dei contatti diretti con aspiranti imprenditori stato pari a 179. A questi si devono aggiungere i numerosi contatti telefonici e via mail. Il grado di soddisfazione dell'utenza riscontrato dall'indagine di <i>customer satisfaction</i> è piuttosto elevato. Tutti i questionari sono stati caricati nella banca dati Mirror.</p>
<b>Indicatori di output</b>	
Livello di soddisfazione espresso dagli utenti dello Sportello Genesi Nuove Imprese tramite i questionari di <i>customer satisfaction</i> (Target. almeno 80% fra i livelli buono ed ottimo)	Questionario sulla qualità del servizio erogato sottoposto al 100% degli utenti, di cui 89% livello ottimo, 11% livello buono.
b. Numero soggetti coinvolti nelle attività informative e di orientamento scolastico e professionale (studenti, insegnanti, enti formazione, aspiranti imprenditori). (Target 500 o più)	<p>Soggetti coinvolti: n. 1234 di cui</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiranti imprenditori n. 179;</li> <li>• Laboratori territoriali: imprenditori e insegnanti coinvolti (<i>focus group</i>, pomeriggi del lavoro, e autoimprenditorialità, corsi per tutor) n. 92;</li> <li>• Progetti di alternanza: studenti coinvolti n. 903;</li> <li>• Orientascuola: docenti partecipanti n. 60</li> </ul>

<b>Obiettivo operativo 1.3.2</b>	<b>Imprenditoria femminile: ricerca "Fattore D"</b>
<b>Descrizione</b>	Attività connesse alla ricerca "Fattore D: il ruolo delle donne nella crescita economica di un territorio", proposta dal Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile e condotta sul sistema economico della provincia di Ravenna per misurare se, come e in che misura il Fattore D, cioè la presenza e le competenze delle donne, influisce sulle performance delle imprese e quindi contribuisce allo sviluppo e alla crescita del territorio; scopo finale della ricerca sarà quello di condividere dati e informazioni su questo argomento, nonché promuovere l'imprenditoria femminile e l'apposito Comitato, costituito presso la Camera di Commercio e di cui ne viene gestito il funzionamento.
<b>Indicatori di output</b>	
Realizzazione della ricerca (Target: fine 2011).	La ricerca è stata realizzata ed i risultati conseguiti sono stati presentati mediante l'organizzazione del convegno del 9 giugno dal titolo "Fattore D: il ruolo delle donne nella crescita economica". I numerosi riscontri pubblicati dalla stampa locale e

	<p>l'affluenza del variegato, folto ed interessato pubblico intervenuto alla manifestazione (n. 130 firme registrate di partecipanti, tenendo conto che per le personalità intervenute non è stata richiesta la formalità della apposita registrazione), hanno evidenziato il successo dell'iniziativa ed il gradimento per il progetto di ricerca e per gli argomenti trattati.</p>
<p>Numero attività per la promozione e la diffusione della ricerca: attività connesse per la promozione e diffusione.</p>	<p>n.10 e precisamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi di <i>desk</i> e scenario nazionale; analisi statistica imprenditoriale femminile della provincia di Ravenna con confronti territoriali; descrizione scenario internazionale;</li> <li>• progettazione, sviluppo e controllo strumenti di ricerca; estrazione sei annualità di bilanci (per un totale di 720 bilanci) e relativa analisi;</li> <li>• progettazione, redazione e <i>testing</i> questionario d'indagine;</li> <li>• interviste imprese della provincia di Ravenna su campione qualitativo di n.120 imprese società di capitale e rappresentative di 12 settori economici, equamente ripartito tra imprese femminili e non femminili;</li> <li>• analisi bilanci ed indagine con metodologia di intervista CATI, promozione e news sul sito della Camera; mailing alle imprese del campione, sollecito alle non rispondenti;</li> <li>• realizzazione apposito blog dedicato al progetto Fattore D, con relativa promozione su stampa locale e sito camerale;</li> <li>• coordinamento, gestione e controllo dei report di presentazione del rapporto finale;</li> <li>• organizzazione evento del 9 giugno per la presentazione risultati conseguiti, con predisposizione materiale distribuito in cartella (n.3 <i>abstracts</i> e <i>slides</i>);</li> <li>• comunicati stampa, bozza redazionale per Resto del Carlino del 9 giugno (in distribuzione al convegno); varie news, iscrizione on line al convegno; pubblicazione atti sul sito camerale;</li> <li>• numerose riunioni, almeno 8, per organizzazione convegno e per gestione evento, ricerca e per organizzazione <i>Focus Group</i>;</li> <li>• Organizzazione e promozione <i>Focus Group</i> Fattore D del 5 dicembre, una giornata di studio e di approfondimento che, partendo dai risultati conseguiti dalla ricerca, ha avuto l'obiettivo di elaborare alcune proposte ed idee concrete da condividere e presentare in ciascuna realtà associativa o rappresentativa dei singoli partecipanti, - "Memorandum d'Intenti per la valorizzazione del Fattore D nelle imprese e nell'economia della provincia di Ravenna" - per sviluppare il ruolo delle donne nelle attività economiche ed istituzionali del territorio, con preparazione del relativo materiale, pubblicato a conclusione dell'iniziativa sul sito camerale, inoltrato ai partecipanti invitati e promosso con apposita News.</li> </ul>

**AREA STRATEGICA 2**  
**Innovazione e internazionalizzazione**

**Obiettivo strategico 2.1 – Innovazione e trasferimento tecnologico**

<b>Obiettivo operativo 2.1.1</b>	<b>Sviluppo di servizi per l'innovazione</b>
<b>Obiettivo operativo 2.1.2</b>	<b>Partecipazione alle politiche e reti europee per l'innovazione</b>
<b>Relazione</b>	<p>L'obiettivo strategico si propone di sostenere l'innovazione d'impresa e la valorizzazione economica della ricerca scientifica e tecnologica quale fattore di recupero della competitività delle imprese locali nello scenario nazionale ed europeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In relazione agli obiettivi operativi, definiti nello sviluppo di servizi per l'innovazione delle PMI locali (2.1.1.) e nella partecipazione alle politiche europee per l'innovazione (2.1.2.), si è registrata una costante attenzione delle imprese e in generale dell'utenza all'approfondimento delle tematiche della proprietà industriale, dell'accesso all'innovazione, dell'offerta di servizi su scala europea, della conoscenza delle opportunità europee per l'innovazione.</li> <li>• I servizi erogati hanno riguardato le ricerche di anteriorità su marchi e brevetti e la risoluzione di quesiti specialistici in materia di proprietà industriale, la realizzazione di check up aziendali sulla propensione all'innovazione delle imprese, la fornitura di normative tecniche, la veicolazione di proposte di partenariato tecnologico su scala europea, la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sulle tematiche europee.</li> <li>• E' stata inoltre realizzata in collaborazione con Unioncamere regionale l'indagine 2010-2011 sui fabbisogni tecnologici delle aziende della provincia di Ravenna dove è stato rispettato l'obiettivo di raccogliere dalle aziende la totalità dei questionari sui fabbisogni del campione attribuito a livello provinciale.</li> <li>• I target collegati agli 8 indicatori contenuti negli obiettivi operativi riconducibili all'obiettivo strategico 2.1 sono stati raggiunti nella quasi totalità.</li> <li>• È stato raggiunto l'obiettivo di aumentare del 5% il numero dei quesiti in tema di proprietà industriale e innovazione risolti a favore dell'utenza rispetto all'anno precedente, a testimonianza della consapevolezza di un numero sempre maggiore di aziende dell'utilizzo della leva dell'innovazione per aumentare la propria competitività. E' stato inoltre raggiunto l'obiettivo di</li> </ul>

	<p>raggiungere una percentuale di soddisfazione positiva dell'utente pari almeno al 70% delle risposte, relativamente ai servizi offerti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In relazione alle politiche europee per l'innovazione è stato raggiunto l'obiettivo di permettere, tramite l'attività dell'Azienda Speciale, la conclusione di almeno 4 accordi commerciali da parte di aziende locali con operatori esteri, è stato raggiunto l'obiettivo di raggiungere un numero minimo di utenti nelle attività di promozione dei servizi di supporto alle imprese della rete europea EEN e quello di coinvolgere un numero minimo di imprese nelle attività seminariali sui temi di interesse europeo.</li> <li>I dettagli sono contenuti nel consuntivo del piano performance 2011 dell'Azienda Speciale Eurosportello in corso di elaborazione, che verrà presentato al Consiglio di Amministrazione nel mese di aprile.</li> </ul>
--	---

**Obiettivo strategico 2.2 – Internazionalizzazione**

<b>Obiettivo operativo 2.2.1</b>	<b>Servizi per l'internazionalizzazione alle PMI</b>
<b>Obiettivo operativo 2.2.2</b>	<b>Promozione all'estero delle filiere produttive del territorio</b>
<b>Relazione</b>	<p>L'obiettivo strategico si propone di accrescere la dimensione internazionale delle filiere produttive locali su mercati esteri potenzialmente ricettivi in termini di domanda, quale fattore di sostegno alla competitività delle PMI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In relazione agli obiettivi operativi, definiti nello sviluppo di servizi per l'internazionalizzazione delle PMI (2.2.1.) e nella promozione all'estero delle filiere produttive del territorio (2.2.2), si è confermato il forte interesse delle PMI locali a intraprendere o consolidare percorsi di internazionalizzazione come strategia consapevole di sviluppo aziendale o come risposta alla contrazione della domanda nazionale. In entrambi i casi sono stati richiesti specifici servizi di supporto, dall'analisi dei mercati esteri, alla valutazione della capacità esportativa, dalla ricerca di nuovi partner commerciali a quella di finanziamenti per l'export, fino all'attività formativa sulle tecniche di commercio internazionale.</li> <li>In relazione alla promozione all'estero delle filiere produttive del territorio, la partecipazione delle aziende ai progetti promozionali realizzati nel corso dell'anno ha confermato la rilevanza della filiera della nautica da diporto, della meccanica per l'agroindustria e dell'agroalimentare quali segmenti produttivi particolarmente vocati alla proiezione sui mercati esteri in grado di valorizzare per qualità, creatività e dotazione tecnologica il nostro made in Italy all'estero.</li> <li>Un crescente interesse è stato riscontrato anche per l'internazionalizzazione del business aziendale legato a progettualità specifiche per l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile.</li> </ul> <p>6 dei 7 target corrispondenti agli indicatori relativi agli obiettivi operativi 2.2.1 e 2.2.2 sono stati completamente raggiunti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>aumento del 5 % dei quesiti risolti in tema di internazionalizzazione a favore delle imprese rispetto all'anno precedente;</li> <li>livello di soddisfazione degli utenti per i servizi di internazionalizzazione erogati (almeno il 70% delle risposte con giudizio positivo sui servizi erogati);</li> <li>promozione di un numero minimo di servizi dell'Azienda Speciale al fine di allargare la platea potenziale degli utenti (4 all'anno);</li> <li>numero di imprese minimo (20) necessario a realizzare un progetto promozionale relativo alle filiere produttive identificate;</li> <li>entrate finanziarie previste per la realizzazione dei progetti (35.000 Euro);</li> <li>livello di soddisfazione dei partecipanti a progetti promozionali (almeno il 70% delle risposte con giudizio "positivo" sui progetti realizzati).</li> </ol> <p>Per uno dei 7 target, relativo all'indicatore delle entrate finanziarie da quesiti risolti a favore delle imprese (4.365,00 Euro), l'obiettivo è stato raggiunto all'89%.</p> <p>I dettagli sono contenuti nel consuntivo del piano performance 2011 dell'Azienda Speciale Eurosportello in corso di elaborazione, che verrà presentato al Consiglio di Amministrazione nel mese di aprile.</p>

**AREA STRATEGICA 3**  
**Regolazione e tutela del mercato**

**Obiettivo strategico 3.1 – Sviluppo strumenti di giustizia alternativa (ADR)**

<b>Obiettivo operativo 3.1.1</b>	<b>Sviluppo di strumenti di giustizia alternativa (ADR)</b>
<b>Descrizione</b>	Sviluppo e consolidamento del servizio reso in relazione agli strumenti di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), con particolare riferimento alle novità normative introdotte dal D.lgs n. 28/2010, previa formazione e aggiornamento dei mediatori.
<b>Indicatori di output</b>	
Esiti settimana di conciliazione.	La settimana che si è svolta dal 24 al 28 ottobre ha avuto un esito positivo, avendo riscontrato un incremento delle domande di

	mediazione. Il 25% delle mediazioni presentate nel 2011 sono pervenute nei due mesi successivi alla settimana della conciliazione.
Numero di adesioni dei conciliatori/arbitri (almeno 30%) a giornate formative ed esiti questionari di soddisfazione redatti dai partecipanti a corsi di aggiornamento per arbitri/conciliatori.	Dei 48 conciliatori iscritti nel precedente elenco il 41% ha partecipato ai nuovi corsi di formazione. Complessivamente nel 2011 hanno frequentato i corsi di formazione/aggiornamento per mediatori almeno 60 mediatori. Gli esiti dei questionari hanno evidenziato una valutazione più che positiva dei corsi

**AREA STRATEGICA 4**  
**Semplificazione amministrativa e innovazione dei servizi**

**Obiettivo strategico 4.1 – Dematerializzazione e progetti innovativi**

<b>Obiettivo operativo 4.1.1</b>	<b>Digitalizzazione del flusso dei provvedimenti di gestione amministrativa</b>
<b>Descrizione</b>	LegalWorkAct è la piattaforma informatica prodotta da Infocert attraverso la quale si procederà alla completa dematerializzazione dei flussi documentali legati all'adozione dei provvedimenti amministrativi dell'Ente camerale. Nei primi sei mesi dell'anno è stata realizzata l'attività preliminare di natura contrattuale e programmatica per giungere alla fase operativa prevista a partire da luglio 2011. La fase operativa si è sostanziata in interventi tecnici e di pianificazione e revisione dei flussi informativi, nonché in una serie di incontri formativi prima per coloro chiamati a svolgere le funzioni di amministratore del sistema e successivamente per la restante parte del personale. Esaurite le fasi di pianificazione, preparazione e formazione il sistema è entrato in produzione a partire dal mese di settembre.
<b>Indicatori di output</b>	
Numero di provvedimenti trattati in forma elettronica in ogni loro stadio, dalla formazione alle procedure di adozione e pubblicazione fino alla conservazione sostitutiva.	Relativamente al periodo 01.10.2011 - 31.12.2011: a. Determinazioni del Presidente n. 6 b. Determinazioni d'urgenza del Presidente n. 7 c. Determinazioni del Segretario Generale n. 63 d. Determinazioni del Dirigente n. 56: e. Delibere di Giunta: n. 73: f. Delibere di Consiglio n. 10 . Totale: n. 215

<b>Obiettivo operativo 4.1.2</b>	<b>Informatizzazione processi interni legati alla valutazione della performance</b>
<b>Descrizione</b>	Il progetto di adozione di un sistema di gestione informatizzata del processo di misurazione e valutazione della performance è diventato materia di discussione a livello di sistema camerale emiliano-romagnolo con la prospettiva di individuare una linea comune, anche in un'ottica di <i>benchmarking</i> , e di conseguire economie di scala coinvolgendo tutte le Camere della regione. Il Comitato dei segretari generali – costituito presso Unioncamere Emilia-Romagna – ha esaminato alcune proposte alternative avanzate da fornitori distinti. Dall'esame è emerso un orientamento favorevole alla piattaforma di Infocamere scpa, in grado di ottimizzare l'interscambio di flussi informativi con il sistema di contabilità e di gestione del personale già adottati. La procedura per la formalizzazione della fornitura e per l'adozione del sistema informatizzato proposto da Infocamere è tuttora in corso. Nel frattempo l'ufficio gestione risorse informatiche dell'Ente ha perfezionato un applicativo specifico (in fase di test nel 2010), basato sulla piattaforma tecnologica utilizzata per la intranet camerale, destinato a supportare l'attività di misurazione e valutazione della performance individuale (compilazione, firma elettronica e distribuzione delle schede individuali).
<b>Indicatori di output</b>	
Numero di applicativi realizzati per la gestione informatica dei singoli processi legati al ciclo della performance.	1: Sistema informatizzato per la compilazione, firma elettronica e distribuzione delle schede individuali.

**Obiettivo strategico 4.2 – E-government e semplificazione amministrativa**

<b>Obiettivo operativo 4.2.1</b>	<b>Miglioramento della qualità dei dati contenuti nel Registro delle Imprese</b>
<b>Descrizione</b>	Sviluppo delle azioni volte al miglioramento della qualità dei dati contenuti nel Registro delle Imprese, attraverso il consolidamento delle procedure di cancellazione d'ufficio, al fine di attuare una migliore informazione della realtà economica della provincia, fornendo trasparenza amministrativa e pubblicità economico-giuridica veritiera e rispondente alla realtà economica nell'interesse dell'intero sistema

	produttivo ravennate.
<b>Indicatori di output</b>	
Numero incontri Gruppo Qualità Dati R.I.	In sede di Unioncamere nazionale 5 incontri nel 2011, al quale si somma l'incontro tenutosi a latere della Convention dei Conservatori (ottobre 2011)
Numero azioni di miglioramento dei dati del Registro delle Imprese approvate dal Gruppo Qualità.	Le azioni intraprese sono circa una decina e sono rilevabili dai verbali delle riunioni del Gruppo Qualità Dati e dalle comunicazioni pervenute da Unioncamere e Infocamere e hanno trattato varie problematiche (attivazione e comunicazione Pec, gestione Suap, gestione Comunica e rapporti con altri Enti, normalizzazione Cap generici, codici Ateco da AE, cancellazione coop sciolte con decreto Mise, nomina componenti collegio sindacale, gestione modifiche senza protocollo e altro)
Numero procedure di cancellazione d'ufficio avviate.	Le procedure avviate dal 01/01/2011 al 31/12/2011 sono n. 82 per le ditte individuali e n.381 per le società di persone e le imprese cancellate dal 01/01/2011 al 31/12/2011 sono: n. 270 ditte individuali, n.17 società di persone, n.44 società di capitali, in totale 331.

<b>Obiettivo operativo 4.2.2</b>	<b>Telematizzazione ed informatizzazione front-office e back-office</b>
<b>Descrizione</b>	Telematizzazione ed informatizzazione del front-office e del back-office, anche per ottimizzare la qualità dei dati disponibili e la loro diffusione, e per il miglioramento e la modernizzazione di servizi interni, con i conseguenti ed articolati processi sia di dematerializzazione dei flussi documentali che di semplificazione e trasparenza amministrativa verso gli utenti, nonché innovazione, attraverso strumenti telematici, nella gestione di procedure esistenti e promozione per la loro diffusione.
<b>Indicatori di output</b>	
Numero di pratiche telematiche (numero di pratiche, procedure, documenti amministrativi, ecc. in base all'indicatore definito) trattate in forma telematica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 n.36588 pratiche telematiche del Registro delle Imprese e dell'Albo imprese artigiane.</li> <li>Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 n.6195 bilanci telematici</li> <li>Dal 01/01/2012 al 31/12/2011 n.15435 comunicazione telematica della casella di posta certificata</li> <li>Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 n.251 depositi telematici Brevetti e Marchi e n.132 elenchi protesti inviati telematicamente.</li> <li>Durante la campagna vendemmiale 2010-2011 sono state rilasciate n.3.678 ricevute di deposito di denunce annuali delle uve inviate telematicamente.</li> <li>Nel 2011 sono state informatizzate n. 10.687 dichiarazioni di conformità (parte di queste facevano parte dello storico degli anni precedenti)</li> </ul>
Tempo medio di attesa allo sportello rilevato con sistema informatico (Totem).	<p>Dal 01/01/2011 al 09/06/2011 tempo medio di attesa rilevato in minuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sportello polifunzionale R.I.(visure/certificati/elenchi/copie atti): m. 7,57</li> <li>sportello D.A.: m. 3,53</li> <li>sportello estero: m. 8,16</li> <li>sportello servizi innovativi: m. 7,59</li> <li>sportello protesti: m. 3,13</li> </ul> <p>Dal 10/06/2011 al 31/12/2011 tempo medio di attesa rilevato in minuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sportello polifunzionale R.I.(visure/certificati/elenchi/copie atti): m. 7,19 (numero di utenti rilevati dal 01/01/2011 al 31/12/2011: n.8004)</li> <li>sportello D.A.: m. 1,20 (numero di utenti rilevati dal 01/01/2011 al 31/12/2011: n.823)</li> <li>sportello estero: m. 7,43 (numero di utenti rilevati dal 01/01/2011 al 31/12/2011: n.1973)</li> <li>sportello servizi innovativi: m. 8,07 (numero di utenti rilevati dal 01/01/2011 al 31/12/2011: n.3978)</li> <li>sportello protesti: m.3,03 (Numero utenti rilevati da 01/01/2011 al 31/12/2011: n. 885)</li> </ul> <p>N.B. Sono divisi in 2 blocchi a causa dell'aggiornamento effettuato il 09/06/2011 al programma che gestisce il totem (dati dal 01/01/2011 al 09/06/11 e dal 10/06/2011 al 31/12/2011).</p>
Tempo medio di lavorazione delle pratiche rilevato con programmi IC (Priamo, Scriba, Cruscotto).	Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro delle Imprese in giorni: 7,8.

**Obiettivo strategico 4.3 – Performance, trasparenza e controllo di gestione**

<b>Obiettivo operativo 4.3.1</b>	<b>Adozione del ciclo di gestione della performance e del programma per la trasparenza</b>
----------------------------------	--

<b>Descrizione</b>	<p>L'applicazione di quanto previsto dalla legge delega n.15/2009 – che ha introdotto nelle Pubbliche Amministrazioni l'esigenza di verificare e misurare la quantità e la qualità dell'attività svolta, la cosiddetta "performance", anche al fine di rendere trasparente all'esterno l'efficienza dell'azione amministrativa – ha portato alla definizione e successiva adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con delibera di Giunta 17/2011, del Piano della performance 2011 con delibera di Giunta 18/2011 e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 con delibera di Giunta 35/2011</p> <p>Il ciclo di gestione della performance si compone di diverse fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; il percorso parte dalla delibera della Giunta camerale che assegna gli obiettivi alla dirigenza secondo quanto indicato nella Relazione previsionale e programmatica e nel Piano della performance che per il 2011 è stato adottato con riferimento ad un arco temporale annuale, poi vengono assegnati gli obiettivi ai responsabili di area di posizione organizzativa e alta professionalità e agli uffici con determinazioni del Segretario Generale e del dirigente di area. In tali atti sono indicati i risultati attesi e i relativi indicatori;</li> <li>2. Collegamento tra obiettivi e allocazione di risorse; i <i>budget</i> direzionali, suddivisi per area, approvati entro dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, contengono le risorse per il raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; viene effettuata una verifica delle attività e dell'andamento dell'utilizzo dei budget a metà anno, da presentare alla Giunta camerale, la verifica coinvolge tutto il sistema sopra delineato e conduce alla definizione di eventuali interventi correttivi;</li> <li>4. misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa e individuale; a fine anno vengono raccolti i dati delle attività svolte e le relazioni e vengono redatti report consuntivi, che mettono in evidenza i risultati ottenuti misurati sulla base degli indicatori definiti e valutati attraverso il sistema appositamente creato, adottato con delibera di Giunta 17/2011;</li> <li>5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; i risultati ottenuti vengono tenuti in considerazione per l'erogazione dei premi incentivanti e delle retribuzioni di risultato secondo i criteri definiti nel Sistema di valutazione di cui alla delibera di Giunta 17/2011;</li> <li>6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, ai componenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi; la rendicontazione dei risultati in termini quantitativi, qualitativi, ed economico finanziari sono comunicati attraverso il Bilancio dell'esercizio e la Relazione sulla performance che, approvate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, con i dovuti pareri degli organi di revisione e controllo vengono poi pubblicati sul sito camerale per la visione a tutti gli interessati</li> </ol>
<b>Indicatori di output</b>	
Stato di avanzamento nell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> e nella predisposizione degli strumenti in esso previsti.	Documento predisposto e adottato. Strumenti adottati utilizzati per il processo di valutazione 2011.
Stato di avanzamento nell'adozione del Piano per la performance 2011-2013 e nella predisposizione degli strumenti in esso previsti.	Documento predisposto e adottato. Strumenti adottati, BSC adottata all'interno del documento RPP e PP 2012.
Stato di avanzamento nell'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e nella predisposizione degli strumenti in esso previsti.	Documento predisposto e adottato. Strumenti adottati, visibili sul sito camerale

**Obiettivo strategico 4.4 – Politiche ambientali e per la qualità**

<b>Obiettivo operativo 4.4.1</b>	<b>Consolidamento Certificazione di Qualità</b>
<b>Descrizione</b>	Conseguimento della Certificazione di qualità secondo la normativa europea ISO 9001:2008 per singole attività certificate all'interno del Servizio Registro delle Imprese, Servizio Regolazione del Mercato, Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria, Servizio Studi e Gestione delle risorse informatiche.
<b>Indicatori di output</b>	
Report di conseguimento della certificazione (Target: verifica ispettiva entro il 31.12.2011 e rilascio della certificazione di conseguimento entro il 30 aprile 2012).	La verifica ispettiva è stata effettuata il 25-26/10/2011 con risultato positivo.
Numero di attività soggette a certificazione.	35
Numero di proposte migliorative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 n.10 proposte migliorative per il servizio Registro delle imprese.</li> <li>• In tutto il 2011 per il tutto Servizio tutela del mercato le proposte migliorative sono state 4.</li> <li>• Dal 01/01/2011 al 31/12/2011 n.1 proposta migliorativa per il Provveditorato.</li> <li>• In totale n.15 proposte migliorative.</li> </ul>

<b>Obiettivo operativo 4.4.2</b>	<b>Definizione delle procedure e della struttura documentale necessarie a soddisfare i requisiti delle norme di riferimento per il perseguimento della registrazione Emas.</b>
<b>Descrizione</b>	<p>Nel corso del 2011 sono state predisposte le Procedure Operative, le Istruzioni Operative e tutti i relativi Modelli concernenti la parte documentale di carattere prettamente ambientale del Sistema di Gestione Ambientale (SGA). Occorre completare tale documentazione con la parte di carattere generale utilizzando alcune Procedure/Istruzione del Sistema Qualità, operando una integrazione e correlazione col Sistema Qualità stesso. E' in via di ultimazione definitiva la stesura dell'Analisi Ambientale Iniziale (mancano i dati analitici di tipo quantitativo sui consumi, approvvigionamenti, rifiuti ecc.).</p> <p>Il passo successivo consisterà nella redazione del Manuale di Gestione, della Dichiarazione Ambientale e del Programma di Miglioramento in cui saranno evidenziati in particolare gli aspetti indiretti che coinvolgeranno le attività dell'ente camerale e cioè le azioni di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale e del territorio sui temi della ecocompatibilità, della green economy e del consumo responsabile, azioni che coinvolgeranno a tutto tondo i servizi dell'ente a contatto con l'utenza.</p>
<b>Indicatori di output</b>	
Stato di avanzamento del percorso procedurale per la presentazione della richiesta di registrazione Emas valutato dal consulente ambientale (Target 80%).	<p>Il consulente ambientale conferma il raggiungimento di oltre 80% del percorso prefissato come da sua relazione.</p> <p>In relazione all'indicatore dello stato di avanzamento del percorso procedurale per la presentazione della richiesta di registrazione EMAS (target 80%) , si segnala, ai fini dell'evidenziazione degli aspetti indiretti costituiti dall'attività dell'ente camerale in materia di ambiente, la realizzazione avvenuta nel mese di settembre dei due seminari programmati dall'Azienda Speciale Eurosportello nell'ambito dell'iniziativa Ravenna 2011 per sensibilizzare le imprese sui temi dell'ecocompatibilità e della green economy.</p>

## 4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

### 4.2.1 I processi primari

La molteplicità e diversità dei servizi offerti dall'Ente camerale conduce ad individuare numerosi indicatori che possano mettere in evidenza l'efficacia e la qualità dei servizi. Tali indicatori sono stati selezionati tra quelli definiti all'interno del sistema Pareto (elaborato da Unioncamere nazionale) che consentirà anche di effettuare confronti con le altre Camere di commercio.

I servizi osservati sono stati definiti in base alle attività di principale interesse e quindi: Registro Imprese, servizi digitali, protesti, marchi e brevetti, servizi metrici, arbitrato, conciliazione e mediazione, sanzioni amministrative, statistica, promozione del territorio. Gli indicatori si riportano all'allegato A).

Dall'esame degli indicatori si rileva che i volumi di attività gestiti dalle unità operative sono significativi rispetto alle risorse destinate.

Da evidenziare la percentuale di pratiche del registro imprese sospese rispetto al totale delle pratiche che è solo del 21,13%, la percentuale delle istanze di cancellazione/sospensione protesti evase è pari al 99,23%, il grado di telematizzazione delle domande di brevetti e marchi è pari al 32,64%, la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa aumenta, il tasso di evasione sui verbali di accertamento sanzioni amministrative è dell'44,51%, il grado di utilizzo delle risorse stanziare per interventi economici è pari al 90,79% e 91,88%, considerando anche le risorse destinate ma non ancora liquidate.

### 4.2.2 I processi di supporto

Sono stati osservati, poi, i servizi interni, di supporto alla struttura, in particolare segreteria, partecipazioni, risorse umane, provveditorato, contabilità e diritto annuale. Gli indicatori sono riportati nell'allegato A).

Dall'analisi dei dati emerge che i volumi di attività gestiti dalle unità operative sono significativi rispetto alle risorse destinate.

Da mettere in evidenza in particolare sul diritto annuale l'incasso che avviene entro la scadenza è pari all'81,53% e la percentuale di incasso tramite ruolo è il 17,49%.

Sul pagamento delle fatture ai fornitori si rileva che il tempo medio necessario è pari a 21 giorni e il grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento è del 74,82%, considerando che con alcuni fornitori i contratti prevedono tempi di pagamento diversi dai 30 giorni.

### 4.3 Lo stato di salute dell'amministrazione

---

Il sistema Pareto, inoltre, fornisce indicatori economico patrimoniali attraverso i quali è possibile monitorare l'equilibrio generale dal punto di vista economico come bilanciamento tra costi e ricavi, patrimoniale come bilanciamento tra fonti ed impieghi e finanziario per il bilanciamento tra flussi finanziari in entrata e in uscita. Gli indicatori di struttura invece consentono un monitoraggio dell'allocazione delle risorse tra le varie funzioni istituzionali.

I dati sono riportati nell'allegato A).

Dall'esame degli indicatori si rileva che il dimensionamento di personale che ha svolto attività nell'anno per 1.000 imprese attive è pari a 1,99 ed il costo medio del personale è di € 41.880,49

L'incidenza del costo di personale e di funzionamento sul totale degli oneri correnti relativo alle funzioni istituzionali A e B di supporto, escludendo le quote associative, è pari al 32,84%, considerando anche che in tali funzioni rientrano diverse spese obbligatorie, quali le imposte e le somme da versare al bilancio dello stato.

Le incidenze delle principali tipologie di costo mostra la tendenza alla riduzione dei costi del personale, un lieve aumento di costi di funzionamento, tra i quali però si deve rilevare che c'è aumento delle tariffe e delle imposizioni fiscali e di legge, ed un aumento delle risorse destinate agli interventi economici.

### 4.4 I risultati ottenuti

---

#### 4.4.1 La valutazione della performance individuale

Il processo di individuazione della performance è messo in atto quale elaborazione degli obiettivi strategici dell'ente, indicati nella Relazione previsionale e programmatica e annualmente declinati nel Piano della performance.

Individuati gli obiettivi strategici dell'Ente, vengono rintracciate per ognuno, le sequenze di obiettivi operativi che l'Area dirigenziale, unitamente ai Quadri, dovranno perseguire per assicurare la realizzazione delle strategie definite.

Gli obiettivi di performance individuale sono stati individuati in coerenza con gli obiettivi strategici, con atto deliberativo di Giunta n. 19 del 24 gennaio 2011 (Allegato 1) ed assegnati al Segretario generale ed al Vice Segretario generale vicario unitamente ad indicatori e target annuale; a cascata, con provvedimenti del Segretario generale nn. 17 e 18 del 17 febbraio 2011 (Allegati 2 e 3) e n. 26 dell'1.3.2011 (Allegato 4) e del vice Segretario generale vicario nn. 58 e 59 del 17 febbraio 2011 (Allegati 5 e 6) sono stati individuati ed assegnati gli obiettivi annuali a ciascuno dei titolari di Alta professionalità e Posizione organizzativa.

Ciascuna unità operativa è stata poi destinataria dei propri obiettivi, conferiti con atti del Segretario generale n.21 del 22 febbraio 2011 (Allegato 7) e del vice Segretario generale vicario n. 63 del 22 febbraio 2011 (Allegato 8), estesi agli indicatori ed ai target attesi che i rispettivi dirigenti hanno condiviso in appositi incontri con tutti i propri collaboratori.

La valutazione della performance individuale si è focalizzata, oltre alla valutazione sugli obiettivi assegnati, sulla valutazione delle competenze professionali individuate nel Sistema di Valutazione e Misurazione della *Performance* approvato con delibera di Giunta n. 17 del 24.1.2011.

La valutazione della performance, in relazione all'assegnazione di obiettivi ed alle competenze e comportamenti da tenere, viene effettuata anche con cadenza infrannuale, allo scopo di consentire il necessario monitoraggio in corso d'anno sullo stato di realizzazione degli obiettivi e della congruità degli indicatori e target a suo tempo conferiti, e quindi confermare o aggiornare obiettivi e report individuati, nonché per orientare ciascun collaboratore sulla efficacia di azioni svolte e comportamenti tenuti.

Al termine del periodo di osservazione vengono elaborate le relazioni di sintesi e la reportistica riferita a ciascuno obiettivo operativo e presentata ed approvata, con atti di Giunta, la valutazione della performance individuale dei dirigenti (già assunta con delibera 52 del 23.3.2012).

Viene verificata la performance individuale del personale non dirigente, attraverso la verifica degli indicatori definiti in fase di assegnazione degli obiettivi, come riportato nelle relazioni del Dirigente di area e del Segretario generale. (Allegati 9 e 10).

La redazione della Relazione sulla performance e la validazione dell'OIV rappresentano, inoltre, la condizione inderogabile per consentire l'accesso a tutti gli strumenti di premialità previsti per il personale tutto (retribuzioni di risultato per dirigenza e quadri, produttività per personale di categoria).

#### 4.4.2 I risultati del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

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

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

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

La valutazione della performance individuale 2011 sia del personale dirigente, come rilevato nella delibera di Giunta del 23 marzo 2012, sia dei titolari di posizione organizzativa ed alta professionalità sia del personale di categoria effettuata dai dirigenti, ha permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio:

Categoria o qualifica	Punteggio	Frequenze osservate
B	100,00	2
	98,84	2
	90,32	1
	89,53	1
C	100,00	10
	98,94	1
	97,87	6
	95,74	11
	94,68	1
	93,62	4
	92,55	1
	91,49	2
	89,36	2
	76,6	1
D	100,00	11
	98,95	1
	97,89	1
	96,84	1
	94,79	1
	94,74	1
	91,58	1
	90,53	1
Dir. e Quadri	100,00	5
	99,00	1
	98,00	1

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Nel corso del 2011 la Camera di Commercio di Ravenna ha istituito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni con determinazione del Segretario Generale della Camera di Commercio di Ravenna n. 53 del 21 aprile 2011 ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 (come modificato dall'articolo 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183) e della Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 134 dell'11 giugno 2011).

Il Comitato si è riunito due volte.

Nel primo incontro ha analizzato la Direttiva guida della Presidenza del Consiglio di Ministri 4.3.2011 contenente disposizioni circa le modalità di funzionamento dei Comitati e ha eletto il proprio Presidente. Ha inoltre esaminato la richiesta avanzata da una dipendente dell'ente finalizzata alla fruizione di una distribuzione settimanale costante dell'orario di lavoro con prestazioni giornaliere pari a 7h 12' esprimendo parere favorevole.

Nel corso del secondo incontro ha approvato il Regolamento per il funzionamento del Comitato. Ha inoltre deciso di mettere a disposizione dei colleghi un indirizzo di posta elettronica a cui indirizzare richieste e osservazioni. Ha inoltre creato sulla intranet dell'Ente una sezione dedicata al CUG finalizzata alla raccolta dei documenti riferiti alle attività del Comitato.

All'inizio del 2012 il Presidente del CUG ha partecipato a un corso di formazione rivolto alle pubbliche amministrazioni sul tema "Conciliazione dei tempi lavoro-famiglia nell'organizzazione aziendale in una prospettiva territoriale di rete fra aziende"

Tra gli obiettivi del corso quello di aumentare la consapevolezza dell'esigenza di conciliazione tra lavoro e famiglia, che rappresenta ancora oggi un motivo di discriminazione alla piena partecipazione al mercato del lavoro, in particolare delle donne; migliorare la conoscenza del quadro di riferimento normativo nazionale e comunitario nonché di modelli e buone prassi a sostegno delle soluzioni conciliative; accrescere le competenze relative alle soluzioni aziendali e territoriali a sostegno della conciliazione dei tempi di lavoro e famiglia per tutti; conoscere e utilizzare le possibilità e le modalità di finanziamento delle azioni positive per la conciliazione previste dall'art.9 della legge 53/00.

L'Ente camerale ha, inoltre, aggiornato il proprio Statuto aggiungendo l'articolo 11 - "Pari opportunità", nel quale si prevedono alcune azioni indirizzate a favorire la presenza di entrambi i generi all'interno degli organi collegiali della Camera di commercio e delle aziende controllate o partecipate.

## 6. Processo di redazione della relazione sulla performance

Il processo di redazione della relazione sulla performance è iniziato in gennaio 2012, subito dopo che si è concluso l'anno soggetto alle valutazioni e si deve concludere entro il 30 giugno 2012.

### 6.1 Fasi e tempi

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

- sono state effettuate le rendicontazioni sugli obiettivi degli uffici, e degli incaricati di responsabilità di area di posizione organizzativa e alta professionalità nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le valutazioni delle competenze e comportamenti del personale dipendente nel corso del mese di febbraio;
- sono state effettuate le rendicontazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali ed è stata effettuata la valutazione delle competenze manageriali e professionali del personale dirigente da parte della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione nel corso del mese di marzo;
- sono state analizzate le linee guida e delibere CIVIT del 2012 in relazione al sistema di valutazione e alla relazione sulla performance;
- sono stati rendicontati gli obiettivi operativi verificandone gli indicatori ed i target definiti e successivamente è stato verificato il raggiungimento degli obiettivi strategici con relativi indicatori nel corso del mese di aprile;
- si è proceduto con le operazioni di chiusura del bilancio dell'esercizio nel corso del mese di marzo metà aprile, al fine di poter approvare il bilancio entro il 30 aprile, come indicato dal D.P.R. n. 254/2005;
- sono stati elaborati gli indicatori economico patrimoniali, di struttura e di processo finalizzati ad accertare la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro, nella gestione delle risorse e nell'azione amministrativa in generale, nel periodo fine marzo inizio aprile;
- sono stati elaborati dati statistici ed economici in relazione allo scenario economico generale ed al territorio locale da metà febbraio a fine marzo;
- è stata redatta la relazione composta da tutte le parti richiamate nel corso del mese di aprile al fine dell'approvazione da parte del Consiglio camerale entro il 30 aprile 2012.

### 6.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

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

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

### 6.3 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

---

Il ciclo di gestione della performance è stato completamente adottato dall'Ente camerale di Ravenna e gestito in tutte le sue fasi. Tale ciclo di gestione presenta quali punti di forza:

- Implementazione di un sistema di programmazione e misurazione della performance sul modello della *Balanced scorecard* che consente una pianificazione strategica e operativa coerente con la *mission* e la *vision* dell'Ente
- Coinvolgimento diretto degli stakeholder in particolar modo nella definizione degli obiettivi strategici verso cui indirizzare l'attività promozionale dell'Ente
- Coinvolgimento del personale nell'attività di programmazione grazie ad una struttura organizzativa articolata orizzontalmente e basata su rapporti informali

Relativamente ai punti di debolezza si individuano opportunità di miglioramento nei seguenti ambiti:

- identificazione e strutturazione del sistema di raccolta delle informazioni interne ed esterne a supporto dell'implementazione delle strategie;
- sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione;
- potenziamento del sistema di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, misure, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione;
- definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale, intesa anche come opportunità di conoscere e migliorare le proprie potenzialità.

L'adattamento del ciclo di gestione della performance alla realtà camerale, inoltre, si è posto in parziale sovrapposizione con il sistema di programmazione già in essere generando attività ridondanti.

La maggior parte dei contenuti dei documenti previsti dal ciclo di gestione della performance, infatti, erano già presenti per l'Ente camerale di Ravenna all'interno di documenti previsti dal D.P.R. 254/2005, con particolare riferimento alla relazione previsionale e programmatica, alla relazione sulla gestione quale allegato al bilancio d'esercizio, al sistema di valutazione del personale e al processo di assegnazione degli obiettivi.

L'aver dovuto elaborare i documenti aggiuntivi voluti dal D.lgs 150/09 in modo necessariamente coordinato con i documenti previsti dalla normativa precedente, ha moltiplicato l'impegno lavorativo in termini di ore lavoro di diverse unità all'interno degli uffici, della dirigenza, dell'OIV e di Giunta e Consiglio senza creare un reale valore aggiunto.