



Camera di Commercio
Ravenna

CAMERA DI COMMERCIO DI RAVENNA

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025

2 febbraio 2023



SOMMARIO

PREMESSA.....	2
1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO.....	3
2. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE.....	4
2.1 Mission e principali attività.....	4
2.2 Perimetro delle attività.....	5
2.3 La struttura organizzativa.....	11
2.4 Le risorse economiche disponibili.....	15
3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	18
3.1 L'economia provinciale.....	18
3.2 Elementi di carattere normativo.....	26
3.3 Profilo criminologico del territorio regionale: evoluzione dei fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso.....	26
4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	36
4.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	36
4.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	36
4.3 Pari opportunità e piano azioni positive.....	37
4.4 Performance individuale.....	38
4.5 Rischi corruttivi e trasparenza.....	38
5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	46
5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	46
5.2 Organizzazione del lavoro agile.....	46
5.3 Semplificazione delle procedure.....	49
5.4 Fabbisogni del personale e di formazione.....	50
5.5 Piano per la razionalizzazione delle dotazioni strumentali.....	57
6. MODALITA' DI MONITORAGGIO.....	62

PREMESSA

Le persone che lavorano nelle organizzazioni pubbliche costituiscono un fattore determinante nel processo di miglioramento della qualità della vita dei territori: i cambiamenti in atto, e gli ambiziosi sviluppi futuri che questa Camera di commercio sta perseguendo, non sono realizzabili senza il loro contributo.

Per poter fornire questo contributo, i lavoratori debbono sentirsi parte di un sistema che si prefigge obiettivi condivisi, seguendo regole e prassi comuni, sapendo di poter trovare soddisfazione in quello che fanno, trovando motivazioni forti per svolgere i propri compiti.

In tale prospettiva, l'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113/2021, ha previsto che le pubbliche amministrazioni adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il "Piano integrato di attività e organizzazione" (PIAO) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il "Piano integrato di attività e organizzazione", di fatto:
sostituisce:

- la relazione previsionale e programmatica, dovendo definire gli obiettivi programmatici e strategici della performance stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- il POLA e il piano della formazione, in quanto in esso dovrà essere definita la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- il Piano triennale del fabbisogno del personale in quanto, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, dovrà definire gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- il Piano anticorruzione, al fine di giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Anac con il Piano nazionale anticorruzione;

definisce:

- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi.

Il 2023 sarà, per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico, puntando ad accrescere la capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio. E lo farà, in stretta alleanza con il mondo associativo, focalizzandosi su quei temi - rilevanti per le imprese e il mercato - individuati nella Relazione previsionale e programmatica, le cui priorità prevedono, in particolare:

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

con l'obiettivo di:

- incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico;
- creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti;
- moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;
- favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità dell'Ente;
- proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;
- valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzare la logica della sussidiarietà.

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

La legge n. 124/2015 ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerali di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, in data 8 agosto 2017, ha portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60.

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

Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5.

Il TAR Lazio, con ordinanza del 15 marzo 2019, ha dichiarato rilevante la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal TAR.

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

Con avviso agli Albi Camerali e sui siti internet istituzionali dell'1 marzo 2018, il Commissario ad acta per la costituzione della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna ha dato avvio alle procedure per la determinazione del grado di rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni dei consumatori, ai fini della nomina del Consiglio camerale secondo le modalità stabilite dal decreto del Ministero dello Sviluppo economico 4 agosto 2011, n. 156.

Con nota del 7 agosto 2018, il Commissario ad acta per la costituzione della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna, responsabile del procedimento, ha trasmesso al Presidente della Giunta regionale i dati e i documenti presentati dalle organizzazioni imprenditoriali, dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni dei consumatori, in ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 5, comma 3, del decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 4 agosto 2011, n. 156.

Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, ha, conseguentemente, previsto all'articolo 61, comma 2, che:

- ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
- il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario;

Il 13 settembre 2020 sono decaduti, ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi di questa Camera di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, con decreto 17 dicembre 2020, ha nominato commissario straordinario di questa Camera di commercio il signor Giorgio Guberti. Al commissario straordinario sono conferiti tutti i poteri del presidente, del consiglio e della Giunta camerali per assicurare la continuità e rappresentatività delle attività in capo ai rispettivi Organi, sino alla costituzione della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna. A tutt'oggi si è in attesa del riavvio del processo di accorpamento.

Il 10 gennaio 2023, il Presidente della Giunta della Regione Emilia Romagna ha approvato il decreto n. 1 "Determinazione del numero dei rappresentanti nel Consiglio della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Ferrara e Ravenna".

2. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE

2.1 Mission e principali attività

Linee di intervento mirate ad alcuni obiettivi chiave:

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

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

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

- **Due linee di intervento trasversali:**
- monitoraggio e analisi economica; piano di comunicazione e marketing della “nuova” Camera di commercio.

2.2 Perimetro delle attività

LE LINEE URGENTI DI INTERVENTO

Trasformazione digitale delle imprese.

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

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

Internazionalizzazione.

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

- il sostegno ai processi di internazionalizzazione attraverso il digitale e rafforzamento della presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli;
- aumento delle imprese esportatrici e una maggiore intensità della loro presenza all'estero, anche attraverso il contatto “porta a porta” delle imprese;
- un uso più estensivo del digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, garantendo sempre un dialogo diretto con le singole aziende coinvolte;

- rafforzamento dei collegamenti fra la Camera di commercio e le Camere di commercio all'estero, attraverso la realizzazione di servizi digitali di formazione, assistenza personalizzata e follow-up da parte delle Camere estere per consolidare o diversificare la presenza di chi già esporta, nonché servizi di scouting e accompagnamento per gli operatori esteri che decidano di investire nella provincia di Ravenna;
- disponibilità in Camera di commercio di Export Specialist, ovvero "Manager dell'internazionalizzazione" in grado di formare e offrire un'assistenza personalizzata alle PMI per impostare azioni di marketing e far crescere il fatturato sull'estero, anche in questo caso utilizzando la leva del digitale.

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

- **Rafforzamento dell'equilibrio economico-finanziario.** La prevenzione, l'anticipazione e la gestione delle situazioni di crisi assume, nell'attuale congiuntura, una valenza fondamentale per molteplici ragioni, legate sia a fatti contingenti, quale ad esempio l'uscita dalla fase attuale di emergenza legata al Covid-19, sia alla necessità di divulgare una nuova cultura della prevenzione presso le imprese che vada oltre l'analisi dei semplici dati economico-finanziari. Risulterà allora necessario offrire alle PMI strumenti e conoscenze necessarie a monitorare e consolidare il proprio equilibrio (economico-finanziario, ma anche organizzativo, gestionale, ecc.) ed a favorirne i rapporti con istituti di credito ed operatori di finanza complementare per un miglior utilizzo della più ampia gamma di strumenti messi a loro disposizione: si pensi al ricorso alla garanzia, alle recenti norme sul reintegro del patrimonio, agli strumenti di finanza innovativa, fino agli interventi di venture capital o sul crowdfunding. Le linee di attività della Camera di commercio non potranno che tendere, quindi, ad avvicinare le imprese all'utilizzo di nuovi strumenti (anche digitali) per una maggiore consapevolezza sul raggiungimento del proprio equilibrio economico-finanziario e sulla prevenzione delle situazioni di crisi, incrementando le competenze e le conoscenze degli imprenditori, per garantire continuità e sviluppo aziendale. L'obiettivo sarà allora quello di perseguire un "irrobustimento" della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI per favorire formule di collaborazione e di aggregazione tra le imprese stesse attraverso la messa in comune di strumenti di servizio per perseguire lo sviluppo d'impresa e prevenire e gestire al meglio le possibili crisi aziendali. Ciò anche in vista dell'avvio degli OCRI, al momento rinviato.
- **Promozione dei processi di aggregazione e delle formule collaborative.** Un aspetto della struttura imprenditoriale italiana (come rilevato dall'Istat recentemente) è la tendenza a strutturarsi in "arcipelaghi", costituiti da reti di relazioni molto intense fra insiemi di settori (tecnologicamente contigui) ma poco legate al resto del sistema. All'interno di tali arcipelaghi, la conformazione delle relazioni consente una trasmissione generalmente efficiente degli stimoli lungo le filiere che compongono tali sotto-reti, spesso però legata a meccanismi fornitura, non di rado "governati" da aziende capo-fila. Nell'attuale fase economica, la formazione della catena del valore assume caratteristiche di maggiore elasticità, con l'ampliamento delle filiere a monte ed a valle del momento produttivo, fenomeno facilitato proprio dai processi di digitalizzazione. Le stesse "filiere" assumono connotazioni diverse dal passato, tipicamente incentrate su una determinata tipologia produttiva, con "scarsità di connessioni tra manifattura, servizi e terziario", per ampliarsi anche verso altre forme di integrazione, ad esempio, in campo ambientale e/o in quello della condivisione di asset aziendali materiali ed immateriali, incluso il capitale umano. Qualche esempio: la condivisione di asset e/o di processi aziendali per conseguire maggiori economie di scala (dall'utilizzo di impianti ad elevato costo/specializzazione e relativa "servitizzazione", agli acquisti e logistica comuni, alla gestione di punti di vendita, ristorazione, strutture ricettive, ecc.); iniziative sull'economia circolare, che in quanto modello che implica la

condivisione, il prestito, il riutilizzo, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei materiali e prodotti contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo è, implicitamente, a-settoriale; le comunità energetiche rinnovabili, con un approccio che non solo non è settoriale e nemmeno limitato alle sole imprese, potendo comprendere anche cittadini ed enti pubblici. Il ruolo della Camera, in quanto soggetto radicato sul territorio, potrà dunque essere di fondamentale importanza. Un ruolo, in primo luogo, informativo e promozionale. In secondo luogo, di attivazione - assieme alle associazioni di categoria - di tavoli e di focus group tra le imprese interessate a sviluppare iniziative collaborative. In terzo luogo, per offrire assistenza alla formazione delle iniziative e loro prima fase di avvio. A questi strumenti dovrà essere affiancata un'attività tendente a coinvolgere partner finanziari sia a livello locale che nazionale, oltre che il supporto di soggetti pubblici, in particolare per quanto attiene al fabbisogno di capitale connesso alle nuove iniziative "comuni".

Sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi.

La Camera dovrà adoperarsi per aiutare sia le imprese che i territori a prepararsi per reagire efficacemente nella fase di ripresa, aiutandoli a darsi flessibilità e capacità di adattamento rispetto alle discontinuità provocate dalla pandemia da Coronavirus, ancora in atto, dal conflitto iniziato tra Russia ed Ucraina e dalle conseguenze economiche in termini di crisi energetica ed aumenti generalizzati delle tariffe per acquisto di beni e servizi. Per quanto concerne le imprese, sarà opportuno agire, da un lato, per fornire informazioni economiche tempestive che, anche usando l'intelligenza artificiale, sappiano disegnare scenari previsivi verso cui orientare il loro posizionamento competitivo e, dall'altro lato, per dare loro un'assistenza personalizzata verso una qualità declinata secondo il paradigma della sostenibilità. Intensificando, al contempo, le iniziative finalizzate a supportare imprenditori e lavoratori del settore nello sviluppo delle competenze digitali e nell'uso degli strumenti ormai essenziali per fronteggiare e superare la prima pandemia dell'era di internet. I territori, dal canto loro, saranno il punto da cui avviare una nuova ripartenza. Per valorizzare al meglio le loro distintività sarà necessario diffondere e promuovere – in conformità con la legge della Regione Emilia-Romagna sul turismo - lo strumento delle destinazioni turistiche, quali ambiti territoriali caratterizzati dalla condivisione di fattori identitari che possono soddisfare determinati segmenti di domanda turistica. Le destinazioni turistiche – coordinate dalla Camera di commercio - potranno essere uno strumento strategico per dare una governance ai territori, definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i loro prodotti turistici, rappresentando un'efficace modalità di "atterraggio" delle progettualità che verranno messe in atto con le risorse del Next Generation EU.

LE LINEE DI MEDIO TERMINE

I Giovani.

Incrementare gli investimenti in favore della formazione dei giovani e per garantire il loro efficace inserimento nel mondo del lavoro rappresenta una priorità assoluta per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano. Il 22% dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni non studia e non lavora e al Sud questa percentuale sale al 33%: il nostro Paese è al primo posto in Europa per la quota dei cosiddetti Neet e deve assolutamente riuscire a superare questo drammatico spreco di risorse. Mentre d'altra parte le imprese, anche nei periodi di crisi economica, hanno difficoltà a trovare manodopera qualificata in quote che raggiungono e spesso superano il 33% delle ricerche di personale. Si tratta di un mismatching in parte di tipo quantitativo (carenza di offerta di lavoro dovuta anche agli andamenti demografici, oltre che ad assenza di orientamento scolastico e professionale), ma sempre più di tipo qualitativo (carenza di competenze adeguate). Per questo, la Camera di commercio sarà chiamata ad intensificare il suo impegno sviluppando nuovi servizi in

favore dell'occupazione dei giovani e del loro orientamento formativo, in coerenza con la rapida innovazione del lavoro nelle imprese. Partendo dall'utilizzazione della risorsa informativa per anticipare i cambiamenti, la Camera dovrà svolgere un ruolo attivo come motore di sviluppo del sistema economico ravennate, assicurando uno stretto collegamento tra orientamento-formazione-lavoro-impresa, in stretta collaborazione con il sistema delle imprese, della formazione e della ricerca. Le azioni per favorire la transizione dai percorsi formativi, secondari e terziari, al mondo delle imprese sarà sostenuto anche da due ulteriori linee di servizio: la prima per diffondere il sistema della certificazione delle competenze acquisite dai giovani in contesti lavorativi (certificazione riconoscibile per le imprese grazie alla stretta collaborazione con le categorie economiche interessate); e la seconda per supportare il matching tra domanda e offerta di lavoro, in diretta collaborazione con Regioni, servizi per l'impiego, Anpal.

Sostenibilità.

Proseguiranno gli sforzi per la promozione della sostenibilità, economica, sociale e ambientale. Ciò anche in coerenza con gli indirizzi provenienti dal contesto europeo che prevedono che nell'ambito del Piano Next Generation EU, il 37% delle risorse assegnate all'Italia debbano finanziare investimenti green. Ma la sostenibilità rappresenta nel Piano non soltanto un cluster, ma un criterio trasversale di valutazione, attraverso cui è fondamentale valutare anche l'impatto degli altri progetti. In particolare, il sostegno camerale dovrà essere rivolto alle transizioni verde e digitale ed alla promozione della crescita sostenibile. La sostenibilità sarà intesa sia nella sua componente ambientale, sia in quella sociale ed economica. Sostenere le imprese che investono nel green - a partire da quelle giovanili - significa investire in quelle aziende che generano più sviluppo, fanno più export, creano più posti di lavoro, innovano di più. Per questo, la "nuova" Camera di commercio dovrà continuare l'impegno nel diffondere la cultura della sostenibilità, degli appalti verdi, delle tecnologie "pulite". La questione ambientale è, infatti, diventata prioritaria anche sul piano imprenditoriale e anche nella provincia di Ravenna molte PMI hanno già intrapreso la strada della sostenibilità. Come tracciato dal Nuovo Piano d'azione per l'Economia circolare dell'Unione Europea, l'applicazione dei principi dell'economia circolare nell'insieme dell'economia dell'UE potrebbe aumentarne il PIL di un ulteriore 0,5 % entro il 2030, creando circa 700.000 nuovi posti di lavoro. Non a caso, il Next Generation Fund individua nella sostenibilità una delle linee di azione per uscire dalla crisi post Covid, in quanto tale modello fa leva su alcuni elementi importanti tra i quali l'ecodesign, l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, lo sviluppo di reti di imprese, il cambiamento dei modelli di business, la nascita di nuovi servizi sostenibili, modelli di "prodotto come servizio" (product-as-service), nuove soluzioni digitali per migliorare la qualità della vita. Con il Next Generation Fund e con l'adozione in Italia del cosiddetto pacchetto dell'Economia circolare attraverso il decreto legislativo n. 116/2020 si è dato un nuovo slancio al processo di transizione da un modello di economia lineare ad un modello di economia circolare. Tali disposizioni, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere, prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale a supporto delle imprese e per la nascita di un mercato circolare.

Sviluppo tecnologico.

Negli ultimi anni, per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare con misure fiscali gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze e sui nuovi modelli organizzativi. Accanto a questi interventi, è urgente promuovere iniziative capaci di integrare più efficacemente il mondo della ricerca, le imprese, gli investitori, i soggetti che gestiscono finanziamenti pubblici e bancari.

La Camera di commercio di Ravenna, per il tramite di Unioncamere, potrà svolgere un ruolo fondamentale per evitare la frammentazione delle iniziative sul territorio, avviando una riflessione comune che coinvolga i diversi attori in campo (le università, le imprese e gli istituti finanziari), realizzando iniziative concrete capaci di rendere sempre più accessibile la tecnologia alle imprese di tutti i settori e le dimensioni. In risposta a tali obiettivi, le linee di intervento dovranno puntare a:

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

Semplificazione ed e-government.

Come dimostrato anche dai recenti provvedimenti, l'emergenza sanitaria ha reso ancor più centrale la necessità di intensificare gli sforzi - anche da parte del sistema camerale - per garantire una semplificazione dei rapporti tra imprese e Pubblica amministrazione, fra imprese e Stato, nonché uno snellimento delle procedure. Nell'epoca dell'informazione, il Registro delle imprese, i suoi Big Data, la piattaforma di Infocamere rappresentano la via maestra per garantire tale semplificazione, costituendo un punto unico di accesso, un vero e proprio Gateway per la PA. I dati, e la loro gestione efficiente, rappresentano l'alternativa più potente contro lo spreco che deriva dalla cattiva burocrazia e la chiave strategica possibile per l'affermazione del principio Once Only. Al contempo, per garantire lo sviluppo digitale dei territori, delle imprese, della scuola, dei cittadini, si cercheranno di cogliere anche le opportunità fornite dall'utilizzo delle nuove tecnologie come il 5G per le "città intelligenti", anzi, per i "territori intelligenti". Nei prossimi anni, pertanto, priorità della Camera sarà quella di proseguire l'attività finalizzata ad accompagnare la semplificazione degli oneri burocratici a carico delle imprese, sostenendo un insieme di azioni che interessano le norme, le piattaforme, la promozione, gli accordi di collaborazione.

Infrastrutture.

Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, assieme ad una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresentano un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le dinamiche dei mercati - sia globali che locali - impongono una visione strategica sui principali nodi infrastrutturali, orientata a sfruttare la vantaggiosa posizione geografica del nostro Paese potenziandone la dotazione e l'accessibilità delle infrastrutture, al fine di rendere veloce e funzionale il transito delle merci. Resta, dunque, l'esigenza di far correre il Paese, tutto il Paese, agendo sulla leva dell'accessibilità, dei trasporti e della logistica. Un ambito per il quale vanno mobilitati gli investitori istituzionali e va favorito il partenariato pubblico-privato. Non si tratta, tuttavia, solo di costruire nuovi porti, aeroporti, autostrade ma anche di rendere più efficienti le infrastrutture già esistenti, laddove possibile, attraverso un importante piano di manutenzione e ammodernamento, rafforzando l'intermodalità e guardando alla sostenibilità. Si tratta di linee di intervento sulle quali la Camera di commercio di Ravenna non potrà non confermare il suo impegno, al di là delle centinaia di migliaia di euro già investiti nelle partecipazioni in società del settore infrastrutturale, fornendo soluzioni, analisi e contributi operativi

allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali: dai collegamenti viari alle reti di connessione a banda larga, dalle azioni finalizzate a rimuovere le restrizioni ai traffici internazionali a quelle per la ripartenza di importanti opere pubbliche. In tale contesto, la Camera potrà svolgere un ruolo di stimolo e raccordo fornendo ai Comuni del territorio un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture. In questo scenario, l'emergenza sanitaria è poi intervenuta evidenziando un forte gap di infrastrutture digitali, necessarie per rimettere in gioco le aree economiche e sociali più svantaggiate. In quest'ambito, dovranno collocarsi ulteriori linee di intervento della Camera per i prossimi anni, a partire dalla banda ultralarga, una condizione essenziale per operare in un'economia moderna basata sulla connettività. Una rete super veloce è il presupposto anche per abilitare la semplificazione della Pubblica amministrazione, rendendo più utile ed efficace il suo contributo al Paese, più fluido e snello il dialogo con le imprese, più inclusiva la scuola con le sue modalità online.

Imprenditoria femminile.

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

LE LINEE TRASVERSALI

Monitoraggio analisi economica.

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

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

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

<p> Semplificazione e trasparenza</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa 	<p> Tutela e legalità</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tutela della legalità ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti ▶ Sanzioni amministrative ▶ Metrologia legale ▶ Registro nazionale protesti ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo ▶ Tutela della proprietà industriale 	<p> Digitalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione Punti impresa digitale ▶ Servizi connessi all’Agenda digitale
<p> Orientamento al lavoro e alle professioni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Orientamento ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l’orientamento e formazione per il lavoro ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro ▶ Certificazione competenze 	<p> Turismo e cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali 	<p> Sviluppo d’impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d’impresa ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni ▶ Osservatori economici
<p> Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Informazione, formazione, assistenza all’export ▶ Servizi certificativi per l’export 	<p> Ambiente e sviluppo sostenibile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile ▶ Tenuta Albo gestori ambientali ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale 	

2.3 La struttura organizzativa

ORGANI

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

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l’approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l’economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell’ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;

- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

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

L'organigramma dettagliato è rappresentato nello schema seguente.

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

AREA	SERVIZIO	UFFICIO
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	• Contenzioso amministrativo-- attività Ispettive, di controllo e vigilanza
	• Ufficio Assistenza Qualificata Imprese AQI	

RISORSE UMANE

La Camera di Ravenna conta attualmente 46 dipendenti di cui:

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

Al 1 gennaio 2023 sono in servizio n.46 dipendenti a tempo indeterminato. I dipendenti *part time* sono 11.

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

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	9 (2 pt)	19,6	1	0	4	3	0	1
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	6 (1 pt)	13,0	1	0	2	1	0	2
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	7	15,2	1	0	2	4	0	0
REGISTRO IMPRESE - REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	16 (7 pt)	34,8	1	0	3	12	0	0
	Tutela del mercato e del consumatore	5	10,9	0	1	0	4	0	0
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	2 (1 pt)	4,3	1	0	0	1	0	0
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	1	2,2	0	0	0	1	0	0
TOTALE		46 (11 pt)	100,0	5	1	11	26	0	3

PARTECIPATE

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

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Servizi ICT	Infocamere s.cons. p.a.	17.670.000	0,23%
Servizi	Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372	0,01%
Ambiente	Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000	0,26%
Turismo	ISNART s.c.ons.p.a.	292.184	0,25%
Immobiliare	Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000	8,40%
Servizi	TecnoServiceCamere s.cons. p.a.	1.318.941	0,33%
Servizi	Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067	0,04%
Servizi	IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000	0,14%
Servizi	Retecamere s. cons. a r.l.	242.356	0,06%
Infrastrutture	Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041	0,08%
Internazionalizzazioni	Agenzia Promos Italia s.c.. a r.l.	2.000.000	5,00%
Logistica portuale	S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120	11,19%
Innovazione	Romagna tech s.cons. p. a.	611.500	6,71%
Turismo	Parco della Salina di Cervia s.r.l.	47.000	8,00%
Oil & gas	O.M.C. s.cons. a r.l.	10.400	40,00%
Turismo	L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	65.000	1,99%
Turismo	Delta 2000 s.cons. a r.l.	200.000	0,97%

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

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

SEDE	CITTA	INDIRIZZO
Sede legale	Ravenna	Viale L.C. Farini, 14 - 48121 Ravenna
Sede distaccata	Lugo	Corso G. Matteotti, 3 - 48022 Lugo
Sede distaccata	Faenza	Piazza Rampi presso Comune di Faenza - 48018 Faenza
Archivio	Ravenna	Via A. Fortis, 35 - Zona Bassette - Ravenna

2.4 Le risorse economiche disponibili

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

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

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

Per l'anno 2022 i valori indicati fanno riferimento al preconsuntivo elaborato a novembre 2022, per l'anno 2023 sono i valori contenuti nel bilancio preventivo approvato con determinazione del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio Camerale n. 9 del 25 novembre 2022.

PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO (ANNI 2014-2023)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preconsuntivo	2023 preventivo
A) Proventi Correnti										
1. Diritto Annuale	7.881.158	5.102.011	4.692.591	4.375.865	4.974.660	4.775.385	4.650.682	4.619.358	4.671.550	3.908.023
2. Diritti di Segreteria	1.786.950	1.748.151	1.814.244	1.780.041	1.820.984	1.837.838	1.736.227	1.967.277	1.798.568	1.800.000
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826	423.757	384.666	284.989	523.737	346.316	407.762	2.347.569	281.630	350.300
4. Proventi da gestione di beni e servizi	135.169	108.888	127.302	107.282	123.036	108.589	80.096	106.203	88.808	105.243
5. Variazione delle rimanenze	376	-14.441	-18.239	-15.928	9.897	10.804	-7.998	-3.108	-2.120	0
Totale proventi correnti (A)	10.336.479	7.368.366	7.000.563	6.532.250	7.452.314	7.078.933	6.774.550	9.037.299	6.838.436	6.163.566
B) Oneri Correnti										
6. Personale	3.002.765	-2.942.072	-2.898.465	-2.698.066	-2.628.203	-2.505.982	-2.307.727	-2.203.883	-2.210.000	-2.200.000
7. Funzionamento	2.522.978	-2.099.641	-1.952.708	-1.805.072	-1.743.623	-1.761.588	-1.638.116	-1.641.027	-1.699.924	-1.809.283
Prestazione di servizi	951.712	859.713	812.506	836.610	808.086	862.996	673.343	665.068	744.630	-858.644
Oneri diversi di gestione	695.484	600.550	573.422	537.503	529.902	506.292	567.203	583.421	562.500	-558.264
Quote associative	757.955	520.700	450.094	391.318	364.472	355.771	369.938	360.731	362.630	-362.330
Organi istituzionali	117.827	118.678	116.687	39.641	41.163	36.529	27.631	31.807	30.164	-30.045
8. Interventi economici	2.203.590	-2.066.279	-2.214.056	-1.087.333	-1.893.612	-1.838.556	-2.552.273	-3.658.790	-1.876.000	-1.470.780
9. Ammortamenti e accantonamenti	3.638.070	-2.303.407	-1.824.820	-2.608.620	-1.631.115	-1.542.116	-1.463.552	-1.817.111	1.464.500	-1.251.065

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preconsuntivo	2023 preventivo
Totale Oneri Correnti (B)	-11.367.403	-9.411.399	-8.890.049	-8.199.091	-7.896.553	-7.648.242	-7.961.668	-9.320.811	-7.250.424	-6.731.128
Risultato della gestione corrente (A-B)	1.030.924	-2.043.033	1.889.486	1.666.841	-444.239	-569.309	1.094.899	-283.512	-411.988	-567.562
Risultato gestione finanziaria	756.390	536.624	508.947	455.023	423.677	370.363	314.117	363.808	314.365	320.000
Risultato gestione straordinaria	1.089.843	306.031	850.006	679.937	191.669	682.438	125.760	343.918	97.623	247.562
Differenza rettifiche attività finanziaria	-809.547		-465.875							
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	5.761	-1.200.378	-996.409	-531.881	171.107	483.492	-655.022	424.214	0	0

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

ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE (ANNI 2014-2022)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preconsuntivo
Immobilizzazioni immateriali	1.166	875	583	292	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	5.457.260	5.897.031	5.749.629	5.485.909	5.194.827	4.872.349	4.551.374	4.255.814	3.953.104
Immobilizzazioni finanziarie	11.211.525	11.234.018	10.705.413	10.405.026	10.345.747	10.487.818	10.338.303	10.169.530	10.186.293
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	16.669.951	17.131.924	16.455.625	15.891.227	15.540.574	15.360.167	14.889.676	14.425.344	14.139.397
Rimanenze	82.979	68.538	50.299	34.371	44.268	55.072	47.074	43.966	41.846
Crediti di funzionamento	2.028.112	2.029.998	1.787.269	1.370.962	1.213.925	1.259.793	1.091.643	957.999	880.806
Disponibilità liquide	13.168.956	12.439.531	11.740.996	13.435.772	13.346.036	13.098.954	12.383.215	14.097.389	14.750.000
ATTIVO CIRCOLANTE	15.280.047	14.538.067	13.578.564	14.841.105	14.604.229	14.413.819	13.521.932	15.099.354	15.672.652
Ratei e risconti attivi	325	325	2.263	1.188	41.039	0	34.201	0	0
TOTALE ATTIVO	31.950.323	31.670.316	30.036.452	30.733.520	30.185.842	29.773.986	28.445.809	29.524.697	29.812.049

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (ANNI 2014-2022)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 preconsuntivo
Debiti di finanziamento	-15.240	0	0	0	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	-3.394.013	-3.539.561	-3.664.426	-3.770.535	-3.920.196	-3.897.067	-3.885.841	-3.669.123	3.431.662
Debiti di funzionamento	-3.089.301	-3.042.828	-3.161.446	-2.837.616	-2.719.822	-2.263.487	-1.790.302	-2.435.374	-2.476.929
Fondi per rischi e oneri	-1.982.769	-2.739.515	-1.870.720	-2.991.172	-2.526.183	-2.089.193	-1.924.591	-2.189.814	-2.248.857

Ratei e risconti passivi	0	0	0	-300.893	-40.755	0	0	0	0
TOTALE PASSIVO	-8.481.323	-9.321.904	-8.696.592	-9.900.216	-9.206.956	-8.249.748	-7.600.735	-8.294.310	-29.812.049
Avanzo patrimoniale	-9.949.684	-19.955.445	-8.755.067	-7.758.658	-7.397.885	-17.397.886	-17.881.376	-17.226.353	-17.650.567
Riserva di partecipazioni	-3.513.556	-3.593.345	-3.581.201	-3.606.527	-3.581.001	-3.642.862	-3.618.721	-3.579.820	-4.004.034
Risultato economico dell'esercizio	-5.761	1.200.378	996.409	531.881	-171.071	-483.491	655.023	-424.214	0
PATRIMONIO NETTO	-23.469.001	22.348.412	-21.339.859	20.833.304	20.978.886	21.524.239	20.845.074	-21.230.387	-21.654.601

INDICATORI DI BILANCIO

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

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

A) Indicatori di rigidità di bilancio

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

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

B) Indici finanziari e di rischio finanziario

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Indice lordo di liquidità	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	6,20	7,55	6,36	5,37	5,23	4,30	4,78	4,95

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Indice netto di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	12.620	11.684	12.095	11.840	11.969	10.367	11.427	12.108
Indice secco di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	11.662	10.592	10.835	10.626	10.598	8.580	9.397	10.080

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

C) Indici struttura patrimoniale finanziaria

INDICE	CALCOLO	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Margine di struttura secco (€ x 1000)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni nette	6.805	5.955	6.164	5.438	4.942	4.884	5.216	6.799
Margine di struttura allargato (€ x 1000)	Patrimonio netto + Debiti consolidati – Immobilizzazioni nette	12.909	11.631	12.324	12.078	11.550	11.710	11.799	13.298
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	1,47	1,39	1,40	1,35	1,31	1,30	1,30	1,41
Quoziente di copertura delle immobilizzazioni	(Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	1,89	1,78	1,80	1,78	1,73	1,71	1,69	1,80
Indice di disponibilità (€ x 1000)	Attivo corrente – Passivo corrente	12.663	11.731	12.150	11.884	12.003	10.417	11.495	12.191
Indice di autonomia finanziaria	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	71,91%	73,37%	72,29%	69,59%	67,79%	71,05%	70,57%	73,46%
Indice di indebitamento	(Passività a lungo termine + Passività a breve) / (Immobilizzazioni nette + Attivo circolante)	0,28	0,27	0,28	0,31	0,32	0,29	0,21	0,27

3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

3.1 L'economia provinciale

Nel 2022, dopo la profonda caduta del 2020 ed il recupero del 2021, le stime recentemente elaborate da Prometeia indicano una crescita dell'economia per la provincia di Ravenna del 3,8% (valore aggiunto provinciale). Sebbene il miglioramento delle condizioni negli ultimi mesi abbia portato ad una revisione al rialzo di 0,6 punti percentuali rispetto alle precedenti previsioni, la

crescita appare in rallentamento rispetto all'anno precedente e di livello leggermente inferiore sia nei confronti della media regionale (+4%) che di quella nazionale (+3,9%).

Le previsioni per il 2023 pur soggette all'incertezza dovuta ai repentini cambiamenti degli scenari economici sono all'insegna di un ulteriore rallentamento che dovrebbe portare ad un modesto 0,4% per Ravenna in linea con le stime per l'Italia (0,4%) e l'Emilia-Romagna (0,5%).

Dall'analisi per settori emerge che, nell'anno appena concluso, il rialzo dei costi dell'energia e delle materie prime anche a causa del conflitto russo-ucraino, l'inflazione e le interruzioni nelle catene di approvvigionamento internazionali, hanno portato ad una frenata dell'attività nell'industria manifatturiera (-1,6%). La crescita è apparsa, all'opposto, ancora sostenuta nelle costruzioni (+22,5%), settore che ha continuato a trarre vantaggio dalle agevolazioni fiscali per le ristrutturazioni e la riqualificazione energetica degli edifici, mentre è proseguita più moderata nei servizi (+4,5%).

Nel 2023 si accentuerà lo scenario recessivo per l'industria (-2,7%). Per il settore delle costruzioni la tendenza positiva subirà un deciso rallentamento (+5,3%) per effetto della revisione delle misure di sostegno. La dinamica dell'inflazione e l'aumentata incertezza, comprimendo ulteriormente il clima di fiducia, determineranno un nuovo rallentamento dei consumi (e la loro ricomposizione a favore di quelli essenziali, soprattutto nelle fasce più deboli della popolazione) e conseguentemente del ritmo di crescita nel settore dei servizi (+1,2%).

Di seguito in dati più recenti dell'osservatorio camerale sull'economia

INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Nel terzo trimestre del 2022, si registrano risultati ancora positivi per l'industria manifatturiera della provincia di Ravenna, seppure in flessione rispetto allo stesso periodo 2021: gli andamenti tendenziali di produzione, fatturato e ordini devono fare i conti con la guerra in Ucraina, gli alti costi in bolletta e l'impennata dell'inflazione che ormai ha raggiunto livelli record.

Il trend del settore manifatturiero risulta positivamente influenzato dalle performances dalle imprese esportatrici, ma aumentano le quote di imprese che contabilizzano flessioni congiunturali rispetto al trimestre precedente. Gli scenari critici dominanti limitano il passo a quasi tutti gli indicatori con sensibili differenze settoriali; sono, in particolare, le realtà di più piccola dimensione a risentire maggiormente del peggioramento della congiuntura.

Nel dettaglio dell'analisi tendenziale, nel trimestre luglio-settembre 2022, il volume della produzione industriale ravennate registra una crescita del +3,6%, rispetto all'analogo trimestre dell'anno prima, decelerando il ritmo di 4,2 punti percentuali rispetto al trimestre precedente e rimanendo al di sotto del valore medio per la regione Emilia-Romagna (+4,7%).

Il risultato riflette il trend lievemente migliore delle imprese con più di 9 dipendenti (+4%), mentre le imprese più piccole (+1,3%) e le attività artigiane (+2,6%), come pure le cooperative (+0,6%), registrano incrementi produttivi sotto la media, scontando una maggiore dipendenza da fattori esogeni e un minore potere contrattuale.

Similmente alla produzione aumenta il fatturato, ma anche in questo caso con una velocità che si riduce rispetto al trimestre precedente (+6,9%, 2,4 punti percentuali in meno). Solo la componente estera si rileva molto ben intonata arrivando a mostrare una crescita del 9,1% sullo stesso periodo del 2021 (superando anche l'Emilia-Romagna, +8,1%), addirittura in accelerazione rispetto al trimestre precedente (di 2,3 punti percentuali), anche se in parte è un effetto dell'inflazione.

Dal punto di vista della domanda, gli ordinativi acquisiti crescono (+2,4%) ma ad un ritmo meno intenso rispetto alla produzione. Trend analogo per le richieste provenienti dal mercato estero: +2,1% nel terzo trimestre del 2022, andamento inferiore di 8 punti percentuali rispetto all'aumento

del trimestre precedente. E' probabile che il fatturato esportato si ridurrà nell'ultimo trimestre dell'anno.

Seguendo l'andamento generale, la maggior parte dei settori manifatturieri presenta una diminuzione nella crescita dell'attività produttiva, rispetto a quanto realizzato nel trimestre precedente. Quello dell'industria alimentare risulta essere il settore più performante confermando, più o meno, un risultato simile al precedente (+6,2%); all'opposto, vira già in territorio negativo la dinamica del sistema moda (-3,2%).

INDUSTRIA DELLE COSTRUZIONI

Nel terzo trimestre 2022 il volume d'affari delle costruzioni della provincia di Ravenna ha registrato un rallentamento nel recupero in atto dall'inizio del 2021, allungando comunque la tendenza positiva. Tra aprile e settembre infatti, grazie soprattutto allo stimolo prodotto dagli incentivi fiscali, il volume d'affari del comparto è aumentato del +3,7% rispetto allo stesso periodo del 2021.

La crescita è ancora ampiamente soddisfacente, ma risulta dimezzata rispetto al trimestre precedente. Evidenti gli effetti dei notevoli incrementi dei costi causati dall'inflazione e dall'aumento dei prezzi di materie prime ed energia. A risentirne sono state prevalentemente le piccole imprese, da 1 a 9 dipendenti, che già in questa fase registrano un calo del fatturato del -0,7% a fronte del +6,3% delle aziende di maggior dimensioni.

COMMERCIO AL DETTAGLIO IN SEDE FISSA

Anche per il commercio al dettaglio della provincia di Ravenna, nel terzo trimestre del 2022 l'andamento positivo delle vendite a prezzi correnti è proseguito ad un ritmo più lento, +0,3%, rispetto al +0,7% realizzato nel trimestre precedente. Nella valutazione si deve, inoltre, considerare il rialzo dell'inflazione.

La crescita non ha interessato tutte le tipologie e dove presente, i risultati non sono stati omogenei. In negativo il commercio al dettaglio di prodotti non alimentari e la piccola e media distribuzione, cioè quella sotto i 19 addetti. All'opposto, ipermercati, supermercati e grandi magazzini hanno iniziato a beneficiare della complessiva ripresa dei consumi già nel secondo trimestre 2022 ed hanno proseguito nel terzo, facendo segnare un robusto incremento tendenziale delle vendite (+4,7%).

Le vendite dello specializzato alimentare sono aumentate, ma solo del +0,4% rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno, appesantite dalla dinamica inflazionistica che ha interessato anche questa tipologia di prodotti.

NATI-MORTALITÀ DELLE IMPRESE

A fine novembre, la movimentazione al Registro delle Imprese ha registrato un saldo positivo. Da gennaio a novembre 2022, per il secondo anno consecutivo, le cessazioni non d'ufficio (1.665) sono risultate inferiori alle nuove aperture (1.851). Se ne ricava che negli undici mesi analizzati, la movimentazione tra iscrizioni e cancellazioni volontarie ha generato un saldo positivo, pari a +186 unità (era +120 nell'analogo periodo dell'anno scorso). A consuntivo d'anno il dato dovrà tuttavia scontare la movimentazione di dicembre, mese in cui in genere si concentra un numero rilevante di cessazioni.

La consistenza delle imprese registrate nella nostra provincia, a fine novembre 2022, si è portata a 38.577 unità con un aumento di 164 pari al +0,4% rispetto alla stessa data del 2021. Il dato è ancora più significativo se si considera che a livello nazionale si è assistito ad un calo dello 0,8% e a livello regionale dell'1,0%.

A Ravenna sono aumentate le aziende nel settore delle costruzioni (+180, pari al 3,0%) e nel composito settore dei servizi (+170, pari al +1,6%), trainato dalle agenzie immobiliari e dalle attività professionali; in leggero aumento anche le aziende manifatturiere (+12, pari al +0,4%). mentre prosegue all'opposto l'ormai endemico calo delle aziende agricole (-115, pari al -1,8%). Anche nel commercio si assiste ad una contrazione, seppure di portata minore, (-63, pari al -0,8%) mentre è rimasto sostanzialmente stabile il numero di imprese nel settore dell'alloggio e ristorazione (-2, pari al -0,1%).

Sotto il profilo della tipologia continua l'aumento delle società di capitale, in atto da tempo, a fronte del calo delle altre forme giuridiche. Rispetto a novembre 2021 a Ravenna si contano 361 società di capitale in più, il che corrisponde ad una crescita del 4,1%. Diminuiscono, invece, di 140 unità le società di persone (-1,8%), di 54 le imprese individuali (-0,3%) e di 3 le altre forme (-0,3%).

La crescita delle società di capitali negli ultimi anni è stata certamente favorita da norme che hanno ridotto i costi di entrata e di gestione, parlando soprattutto delle srl semplificate, ma è anche evidente come la crisi economica abbia spinto gli imprenditori a ricercare assetti caratterizzati da minori responsabilità a livello patrimoniale.

EXPORT

Nei primi nove mesi del 2022, le imprese della provincia di Ravenna hanno esportato beni e servizi per oltre 4.842 milioni di Euro (a valori correnti), il nuovo massimo storico dei corrispondenti periodi, considerati a partire dal 2010. Rispetto al 2021 l'aumento tendenziale del +28,1% vale quasi 1.063 milioni di Euro, ma la crescita è ancora più evidente e significativa se rapportata agli anni pre-Covid: 38,7% sul 2019, +48,9% sul 2018.

Le esportazioni delle imprese ravennati hanno evidenziato dunque, nel periodo gennaio a settembre del 2022, una crescita molto sostenuta e diffusa nonostante il sensibile rincaro dei prezzi alla produzione con ricadute sulla competitività a livello globale. Inoltre, l'incremento dell'export in provincia di Ravenna è risultato migliore di quello medio rilevato per la regione Emilia-Romagna e per l'Italia, rispettivamente +16,9% e +21,2%, rispetto al gennaio-settembre del 2021.

Tuttavia tali dati devono essere letti tenendo in considerazione dell'attuale fase caratterizzata dall'aumento dell'inflazione e dei prezzi, sia alla produzione che al consumo, che hanno iniziato a crescere a partire dalla seconda metà del 2021, proseguendo una dinamica rialzista nel corso del 2022 soprattutto per quanto riguarda la componente energetica. I primi segnali di un cambio di passo, di fatto, sono già presenti nell'andamento congiunturale: rispetto al secondo trimestre, nel terzo del 2022 l'export provinciale realizza solo un moderato +0,8%.

Nei primi nove mesi dell'anno Ravenna supera la soglia di rappresentatività dell'1% dell'export italiano (1,05%), conferma il 32° posto nella graduatoria nazionale delle province esportatrici, dopo il 33° raggiunto nel 2021. Ancora una volta, le esportazioni sui mercati internazionali sono state un driver fondamentale per sostenere la ripresa per il sistema economico regionale e provinciale.

Anche in questa fase la distribuzione dell'export provinciale sulle principali aree di destinazione evidenzia il ruolo centrale dell'Europa e dei Paesi della UE a 27 (crescita +33,8% con un peso del 68,4% sul totale), con Germania (+25,0%, peso 15,2%), Francia (+14,9%, peso 8,8%) e Spagna (+28,6% peso 6,9%) in testa

Per quanto riguarda i prodotti esportati, tra gennaio e settembre del 2022, il segno positivo ha prevalso in tutti i settori di maggior specializzazione della provincia di Ravenna. Tra questi, realizza ottimi risultati l'export della chimica (+43,1%, peso 20,8%), seguono i prodotti della metallurgia

(+23,3%, peso 17,0%), i prodotti alimentari (+32,0%, peso 14,0%) e gli apparecchi elettrici (+27,5% peso 9,1%).

TURISMO

I dati di fonte regionale mostrano che l'industria turistica provinciale ravennate chiude i primi nove mesi del 2022 con una stima (realizzata su dati provvisori) di quasi 6 milioni di presenze, in aumento del +16,6% rispetto all'analogo periodo del 2021 ma con una diminuzione del -4% rispetto ai 2019, ultimo anno prima dello scoppio della pandemia. Gli arrivi turistici si attestano su (quasi) 1,4 milioni, con un +24,4% rispetto al 2021 e un -3% rispetto al 2019.

Per quanto riguarda le provenienze si registra una crescita della clientela nazionale (+17,5% di arrivi e +9,1% di presenze) e ancor più di quella internazionale (+71% per i turisti e +58,9% per i pernottamenti) rispetto all'analogo periodo del 2021, mentre le performance rispetto al 2019 evidenziano volumi di clientela italiana ancora sotto i livelli pre-Covid anche se in recupero (-3,6% di arrivi e -5,6% di presenze); in maggior e progressivo recupero quella straniera: -0,2% per gli arrivi ed addirittura un +2,7% per le presenze. Per il turismo proveniente dall'estero quindi la performance sta ritornando su i livelli pre-pandemia, nonostante le maggiori difficoltà di spostamento sulle tratte internazionali a seguito delle criticità conseguenti al Covid-19 (si pensi, ad esempio, alla difficile situazione degli aeroporti europei e nord-americani dell'estate 2022).

La ripresa dei flussi turistici rispetto al 2020 ed al 2021, ancora penalizzato dall'emergenza sanitaria, risulta evidente anche se non è ancora stato possibile, dato il permanere delle criticità generate dalle ondate della pandemia (specie fino alla primavera), raggiungere pienamente i valori record registrati nel 2019.

Un grosso contributo al ritorno dei turisti dall'estero, è stato dato dal turismo attirato dalle attrazioni artistiche e culturali delle città della nostra provincia, prima fra tutte Ravenna. Nell'arco dei nove mesi in esame, per Ravenna-Città si riscontra un +3,3% per gli arrivi dei turisti stranieri ed un +4,3% per i pernottamenti, nel confronto con il medesimo periodo del 2019.

I dati provvisori di fonte regionale mostrano quindi che per il turismo provinciale il recupero sta avanzando e sono ritornati i turisti dall'estero.

CREDITO

A settembre 2022 il valore complessivo dei prestiti concessi, nel confronto con il dato dell'analogo periodo dell'anno precedente, continua a mostrare una crescita tendenziale (+1,3%), con velocità stabile. Il trend è positivo anche per il complesso del settore privato non finanziario (+2,1%), andamento determinato esclusivamente da quello relativo alle famiglie consumatrici (+8,6%).

Il credito al comparto delle imprese, che rappresenta la quota più consistente, ripropone il trend negativo con un -1,3%, accentuando la flessione. Per quanto riguarda i prestiti per dimensione d'impresa, l'andamento delle imprese medio-grandi è praticamente fermo ed orientato alla stabilità (0%); la fase di diminuzione dei prestiti interessa soprattutto le imprese di minor dimensione: prosegue il calo per le piccole (-6,9%) che rafforzano la riduzione tendenziale, come pure i prestiti bancari alle famiglie produttrici che fanno registrare un -10,8% (dal -4,8% del trimestre precedente). Ancora in contrazione i prestiti delle società finanziarie e assicurative e prosegue in negativo il trend delle Amministrazioni pubbliche (-22,9%).

L'aumento dei prestiti tra le imprese continua a non essere più generalizzato a tutti i macro settori. A settembre 2022 per le imprese della provincia di Ravenna, tra le attività economiche, l'unico indicatore con segno positivo rimane quello riferito ai prestiti concessi al settore manifatturiero, con una variazione media pari a +5,8% (era +6,4 nel trim. precedente). I prestiti alle costruzioni sono rimasti deboli anche nei primi nove mesi del 2022, in riduzione del -7,5%, e proseguono con

il segno meno (anche se non più ai livelli del 2021), a cui si accompagna la flessione nei servizi che rimane accentuata a -3,8%.

Il tasso di deterioramento del credito complessivo, a fine settembre 2022, scende all'1,7% (cala di tre decimali), riflettendo più o meno il trend delle imprese, in particolare quelle del settore delle costruzioni, ma continua a superare il dato medio dell'Emilia-Romagna, che è anch'esso in discesa e si attesta su l'1%.

Per quanto il risparmio finanziario, in linea con il trend nazionale e regionale, la crescita dei complesso dei depositi in provincia di Ravenna rallenta ulteriormente, toccando una delle variazioni percentuali più basse degli ultimi anni: +3,8% rispetto allo stesso periodo del 2021. Rallenta in particolare la crescita dei depositi delle aziende (+1,7%) mentre la propensione al risparmio delle famiglie consumatrici si è riflessa nella crescita dei depositi del +4,7% (di cui in conto-corrente +6,5%). Si tratta per le famiglie di una dinamica di gran lunga inferiore a quella dell'inflazione registrata nel periodo, cosa che si spiega con la necessità di mantenere i propri standard di vita attingendo al risparmio accumulato.

LAVORO

Addetti alle unità locali

Per quanto riguarda gli addetti alle unità locali (registrate), si riscontra nel terzo trimestre del 2022 un aumento generalizzato, rispetto al corrispondente trimestre del 2021. Fanno eccezione gli addetti indipendenti, che non tengono il confronto e calano.

Gli addetti complessivi aumentano del +5,1%, rispetto al 3° trim. del 2021 (con saldo pari a 7.458 addetti in più). Per gli addetti dipendenti: +6,6% (con saldo positivo pari a +7.689); per gli indipendenti invece si riscontra un calo pari a -0,8% e saldo negativo con 231 indipendenti in meno; calo che si accentua nel confronto con il 3° trimestre del 2020 e del 2019.

Nel confronto con il 2021, quasi tutti i settori reagiscono in maniera positiva per il totale degli addetti.

Sistema informativo Excelsior

Sono 2.030 le assunzioni previste dalle imprese per il mese di dicembre e salgono a 8.400 per l'intero trimestre dicembre 2022-febbraio 2023. Rispetto a un anno fa si registra una flessione di -270 unità (-11,7%) nell'ultimo mese dell'anno, in conseguenza del rallentamento dell'economia e si accentua ulteriormente la tendenza negativa per il confronto fra i trimestri: -22,8%. Ciononostante, i livelli della domanda di lavoro delle imprese si mantengono superiori a quelli registrati nell'analogo periodo pre-Covid (+230 su dicembre 2019, +650 unità sul trimestre).

Permane elevata la difficoltà di reperimento che riguarda il 49% del personale ricercato, un valore superiore di 5 punti percentuali rispetto a un anno fa. L'industria ricerca a dicembre 680 lavoratori (-28,4% nel mese e -35% nel trimestre) mentre i servizi ne ricercano 1.350 (stabile nel confronto mensile ma negativo con un -12,4% nel trimestre).

Per l'industria sono le imprese del manifatturiero e delle pubbliche utilità a offrire le maggiori opportunità lavorative, con 500 assunzioni programmate; ma il confronto con un anno fa è negativo, sia per il confronto con dicembre 2021 che per quello con l'analogo trimestre (rispettivamente -32,4% e -40%). Molteplici anche le opportunità di occupazione nel settore edilizia che programma 180 ingressi, ma anche in questo caso la comparazione con un anno fa permane negativa (-14,3% per il mese e -9,8% per il trimestre).

Per i servizi, nel periodo delle festività natalizie, si mantengono elevate le previsioni di assunzioni nel turismo (390 lavoratori ricercati), nei servizi alle imprese (380) e nel commercio (300); seguono poi i servizi alle persone (280). Reggono il raffronto con un anno fa il commercio (nel mese +20% ma non nel trimestre -9,2%), il turismo (ed in questo caso sia per il mese +34,5% che per il trimestre +9,5%) ed i servizi alle persone (+40% per il confronto mensile e +16,5% per quello trimestrale). Le prospettive meno favorevoli, in ragione del rallentamento dell'economia globale ed europea, legato principalmente all'aumento dei prezzi dell'energia, all'inflazione ed alla situazione geopolitica, pesano maggiormente sui programmi di assunzione delle imprese del settore dei servizi professionali (-36,7% nel mese e -35,2% nel trimestre).

Tuttavia i livelli della domanda di lavoro delle imprese si mantengono generalmente superiori a quelli registrati nell'analogo periodo pre-Covid, meglio confrontabile con il contesto attuale, influenzato dalle incognite sul piano geopolitico, dalle dinamiche dell'inflazione e dalla crescita del costo del denaro, che stanno producendo effetti anche sul mercato del lavoro, oltre che sul rallentamento dell'economia.

Cassa Integrazione

Da gennaio a settembre del 2022 sono state circa 1.495.372 le ore di cassa integrazione richieste a Ravenna, in netto calo rispetto allo stesso periodo del 2021 (-79%); in flessione anche rispetto all'analogo periodo del 2020 (-90,4%), anche se è opportuno ricordare che le regole sono cambiate rispetto alla fase emergenziale. Il ricorso agli ammortizzatori è in diminuzione rispetto al 2021 anche in regione (-82,1%) e nell'intero Paese (-77,9%).

Rispetto al 2021, a Ravenna e come negli altri ambiti territoriali più ampi di riferimento, il calo è determinato dal trend negativo di due componenti: l'ordinaria (-80,1%) e quella in deroga (-97,6%); quella straordinaria è in contro-tendenza ed aumenta molto, in particolare in provincia di Ravenna (+154,3%); in Emilia-Romagna (+33%) ed in Italia (+25,3%) è in aumento, ma con meno vigore. Questa ultima tipologia di integrazione salariale è finalizzata a sostituire o integrare lo stipendio dei lavoratori di un'azienda che a causa di situazioni strutturali interne si trovi a far fronte a un'eccedenza del personale rispetto alla produttività aziendale. A differenza della cassa integrazione ordinaria, quella straordinaria non è collegata a fattori esogeni e di mercato, ma a situazioni legate all'attività dell'azienda stessa, come nel caso di conversioni della produzione, revisione della struttura organizzativa o tecnologica.

L'ordinaria a Ravenna, nei nove mesi in esame del 2022, concentra il 58% delle ore complessive autorizzate; la straordinaria il 37,8% e quella in deroga il residuale 4,2%. A livello settoriale, l'industria in senso stretto assorbe l'80% del totale ore autorizzate.

PORTO DI RAVENNA

Secondo i dati di fonte ADSP del Mare Adriatico centro-settentrionale, nel periodo gennaio-settembre 2022, sono cresciute del +3,8% le merci complessivamente movimentate nel Porto di Ravenna portandosi a quota 20,7 milioni di tonnellate, il che significa 770.000 in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli sbarchi sono risultati pari a 18,1 milioni di tonnellate (+5,6%) e gli imbarchi a 2,6 milioni di tonnellate (in calo del -7%).

Sulla base delle prime stime ancora provvisorie, il Porto avrebbe chiuso il 2022 movimentando 27,4 milioni di tonnellate di merci. E' un valore superiore a quello del 2021 (27,1 milioni di tonnellate) che costituisce il nuovo record storico.

Sul versante del traffico crocieristico il mercato ha risposto bene agli investimenti di ADSP e di Royal Caribbean, società che gestisce il terminal crociere di Porto Corsini con contratto di "home port". Sino a tutto settembre 2022 si sono registrati a Ravenna 86 scali di navi da crociera, per un

totale di 150.438 passeggeri, di cui 123.884 in "home port" (62.194 sbarcati e 61.690 imbarcati) e 26.461 "in transito". Sull'ottimo risultato pesano l'allentamento estivo dei di protocolli sanitari che poi, in autunno, sono di fatto quasi spariti. A consuntivo 2022 le stime provvisorie portano i passeggeri complessivi del terminal a 193.000 di cui 153.000 in home port.

I NUMERI DELLA CIRCOSCRIZIONE TERRITORIALE

INDICE	unità	RAVENNA	ITALIA	data/periodo
Territorio				
• Comuni	n.	18	7.903	
• Superficie	km ²	1.859	302.068	
• Densità	ab/km ²	207	195	1 gen 2022
Popolazione				
• pop. residente	n.	385.631	59.030.133	1 gen 2022
• tasso di crescita annuo (media ultimi 5 anni)	‰	-2,1	-3,6	2017-2021
• speranza di vita	anni	83,1	82,5	2021
• % under 14	%	12,1	12,7	2021
• % over 65	%	25,8	23,8	2021
• pop. residente straniera	n.	45.601	5.030.716	1 gen 2022
• % stranieri	%	11,8	8,5	1 gen 2022
Valore aggiunto				
• valore complessivo	mln €	10.715	1.502.118	2020
• valore per abitante	€/ab	27.665	25.272	2020
• valore per occupato	€/occ	62.331	60.195	2020
Export				
• Esportazioni in valore	mln €	4.842	460.665	gen-set 2022
• Tasso di crescita annuo (media ultimi 5 anni)	%	7,9	4,8	2017-2021
Imprese				
• Imprese registrate	n.	38.577	6.067.466	30 nov 2022
• Tasso di crescita annuo* (media ultimi 5 anni)	%	-0,4	+1,4	2017-2021
• Imprese per tipo	%	26,8	24,7	30 set 2022
– artigiane	%	21,2	22,7	30 set 2022
– femminili	%	13,6	11,2	30 set 2022
– straniere	%	6,6	8,8	30 set 2022
– giovanili	%			
• Imprese per settore**	%	17,4	12,4	30 nov 2022
– agricoltura	%	8,4	11,1	30 nov 2022
– industria	%	15,9	16,8	30 nov 2022
– costruzioni	%	21,0	21,6	30 nov 2022
– commercio	%	9,1	8,2	30 nov 2022
– turismo	%	28,1	29,9	30 nov 2022
– altri servizi	%			
Occupazione				
• Occupati (15 +)	x 1000	174	22.949	2° trim 2022
• Tasso occupazione	%	70,2	59,6	2° trim 2022
• Disoccupati (15 +)	x 1000	10	2.168	2° trim 2022
• Tasso disoccupazione	%	5,5	8,6	2° trim 2022

(*) al netto delle cessazioni d'ufficio (**) al netto delle non classificate

3.2 Elementi di carattere normativo

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

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



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

Premessa

Diverse indagini condotte negli ultimi trent'anni dalle forze investigative hanno portato alla luce la presenza delle mafie fuori dalle zone di origine¹, rivelando così, contrariamente a un'idea diffusa

¹ Si intendono i luoghi dove il fenomeno mafioso è nato e si è sviluppato storicamente, ovvero in alcune aree circoscritte del Mezzogiorno d'Italia. Più precisamente, la Sicilia occidentale per quanto riguarda cosa nostra, la Calabria meridionale in relazione alla 'ndrangheta, il Napoletano con riferimento alla camorra. Per rimanere ancora nell'ambito delle mafie autoctone, a queste occorre

e consolidata nell'immaginario collettivo, la forte capacità di adattamento di queste organizzazioni criminali anche nei territori generalmente ritenuti immuni dal fenomeno mafioso.

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

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

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

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

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

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

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

aggiungere la sacra corona unita, costituitasi in tempi più recenti nella Puglia meridionale, ma, come è noto, anch'essa, come le altre, si è espansa sia all'interno della regione dove ha avuto origine che in altre regioni.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 1:

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

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

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

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

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

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

Prestando attenzione alla loro composizione numerica, si può notare innanzitutto che le *truffe*, *le frodi e la contraffazione* costituiscono i reati più diffusi fra tutti quelli esaminati: con quasi 115 mila casi denunciati, di cui circa il 95% sono costituiti da truffe e frodi (comprese quelle informatiche), essi infatti assorbono oltre due terzi della massa delle denunce qui esaminate. Decisamente meno frequenti, ma comunque rilevanti sul piano numerico, sono poi i reati che riguardano gli *stupefacenti* e la *ricettazione*: per quanto riguarda i primi, nel periodo considerato in regione ne sono stati denunciati quasi 26 mila, in gran parte riguardanti lo spaccio, mentre di reati riguardanti la ricettazione ne sono stati denunciati quasi 18 mila. Ancora meno frequenti sono i *furti e le rapine organizzate*, che infatti ammontano a oltre 6.000 denunce, e le *estorsioni*, il cui

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

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

ammontare è pari a quasi 6 mila casi. I *danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari* sono circa 3.700, i reati di *sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione* oltre mille, i reati riguardanti il *riciclaggio e l'usura* quasi 1.400, di cui più di 1.000 riguardanti il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito. I casi di *associazione a delinquere*, infine, sono poco più di 300, di cui solo 4 di tipo mafioso. (Per completezza, si segnala un solo caso di *omicidio per motivi di mafia*, consumatosi nella provincia di Parma nel 2010; questo omicidio rappresenta l'unico di stampo mafioso consumatosi nel Nord-Est).

TABELLA 2:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 3:

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

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

Ricettazione e contrabbando	-3,5	-1,0	-2,0	-4,2	0,9	-2,4	-1,7	-2,8	-4,7	-4,8
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	-2,1	0,3	7,4	1,6	-0,7	-0,6	7,9	-2,1	-9,3	5,4
	-		-							
Omicidi di mafia	100,0		100,							
Totale	5,0	6,7	6,1	6,5	5,5	5,2	8,6	4,5	2,1	2,5

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

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

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

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

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

TABELLA 4:

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

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Truffe, frodi e contraffazione	258,2	203,0	259,4	201,6	214,6	338,7	221,5	270,5	234,1	292,6
Stupefacenti	58,4	51,9	45,6	39,8	44,6	73,5	52,2	83,9	49,2	80,5
Ricettazione e contrabbando	40,5	28,5	44,4	27,2	29,1	52,4	30,4	54,3	32,3	57,5
Furti e rapine organizzate	13,8	12,1	14,9	10,7	11,4	18,9	10,5	14,1	9,7	16,7
Estorsioni	13,0	11,1	14,6	9,7	8,8	17,9	9,5	11,8	12,1	18,3
Danneggiamenti, attentati dinamitardi	8,5	4,9	7,7	9,0	7,0	10,5	8,8	9,9	5,6	10,3
Sfruttamento della prostituzione	2,4	2,2	1,1	1,3	1,8	2,7	2,6	5,0	2,7	2,6
Riciclaggio	2,3	1,8	1,6	1,6	4,7	1,7	1,2	2,6	1,6	2,6
Usura	0,8	0,6	3,1	1,2	0,6	0,5	0,2	0,3	0,5	0,7
Associazione a delinquere	0,7	0,7	0,7	0,4	0,5	0,8	0,4	0,7	0,7	0,7
Omicidi di mafia	0,0	0,0	0,02	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	398,8	316,8	393,1	302,5	323,0	517,5	337,4	453,2	348,4	482,4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 5:

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

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

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

4. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



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

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

del trasferimento tecnologico.

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

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

- La **missione** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve agire sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali (mandato istituzionale). Identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di commercio di Ravenna opera in termini di politiche e di azioni tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e del contesto socio-economico.
- Le **aree strategiche** costituiscono le dimensioni in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. All'interno delle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione (obiettivi operativi).
- Gli **obiettivi strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie.
- Gli **obiettivi operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

4.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici sono riportati all'allegato 1).

4.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono riportati all'allegato 1).

4.3 Pari opportunità e piano azioni positive

ANALISI DI GENERE

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

INDICE	2019	2020	2021	2022
% di Dirigenti donne	100,00%	-	-	-
% di Donne rispetto al totale del personale	68,33%	69,81%	71,43%	71,74%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	26.472,78	26.322,85	26.800,20	26.905,10
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	24.553,81	26.022,19	26.611,91	27.150,86
Età media del personale femminile	53,34	53,35	52,89	53,48
Età media del personale maschile	54,89	54,12	54,14	54,54
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	43,90%	43,24%	42,86%	45,45%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	42,11%	43,40%	50,00%	53,85%

IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

La legge n. 125/1991, "Azioni positive per la realizzazione della parità tra uomo-donna nel lavoro", si è posta come obiettivo quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate *azioni positive per le donne*, al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione piena delle pari opportunità.

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

L'Ente, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, intende realizzare e confermare nel triennio 2023-2025 i seguenti obiettivi, nei quali rintracciare le azioni e gli interventi costituenti il proprio Piano di azioni positive.

OBIETTIVO 1: VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E INDIVIDUALE

Azioni positive:

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

OBIETTIVO 2: EQUILIBRIO E CONCILIAZIONE TRA VITA PROFESSIONALE E PERSONALE

Azioni positive:

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

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

Azioni positive:

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

4.4 Performance individuale

Gli obiettivi individuali sono riportati all'allegato 2).

4.5 Rischi corruttivi e trasparenza

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza promuove un'azione di approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi. Le modalità di svolgimento delle attività di analisi sono:

- mappare i processi e individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
- per ogni processo, eventuali fase e attività, proporre misure obbligatorie e ulteriori;
- per ogni processo, eventuali fase e attività a rischio, proporre la valutazione del rischio.

Si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione generali e specifiche adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti e altre che presentano profili di novità, tenuto conto anche degli aggiornamenti normativi.

Tipologia di misura (come da PNA 2019)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica (nomine politiche)	Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi; - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari; - applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	[...]	[...]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconfiribilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconfiribilità / incompatibilità	[...]	[...]

Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	[...]	[...]
PTPCT e formazione	Misure di formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti 	[...]	[...]
PTPCT e rotazione ordinaria	Misure di rotazione	Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere inattuabile, per le ridotte dimensioni della Camera. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche	[...]	[...]
Trasparenza	Misure di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013; - rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016; - rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche; - pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano) 	[...]	[...]
Whistleblowing	Misure di segnalazione e protezione	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione	[...]	[...]
Controllo	Misure di controllo	- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal	[...]	[...]

presente Piano;
- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti

Codice di comportamento

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

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

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

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

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

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

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

Misure di disciplina del conflitto di interesse

L'articolo 1 comma 41 della Legge n. 190/2012 introduce l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale ed i titolari degli uffici competenti ad adottare atti procedimentali nel caso di conflitto di interesse, anche solo potenziale.

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

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

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

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

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

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

Pantouflage

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

Il comma 16-ter dispone infatti che:

- i pubblici dipendenti che, nel corso degli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di una delle pubbliche amministrazioni di cui al medesimo D.Lgs. 165/01 (art. 1, c. 2) non possono, per i tre anni successivi al termine del rapporto di lavoro

pubblico, prestare attività lavorativa o professionale per quei soggetti privati destinatari dei medesimi poteri esercitati per conto dell'amministrazione (primo periodo);

•i contratti e gli incarichi perfezionati in violazione della disposizione sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso i contratti o conferito gli incarichi non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni, oltre a dover restituire le somme versate in esecuzione di tali accordi (secondo periodo).

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

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

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

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

Rotazione del personale

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

1. la rotazione è rimessa alla autonoma determinazione delle amministrazioni, che in tal modo potranno adeguare la misura alla concreta situazione dell'organizzazione dei propri uffici;
2. la rotazione incontra dei limiti oggettivi, quali l'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico. Pertanto non si deve dare luogo a misure di rotazione se esse comportano la sottrazione di competenze professionali specialistiche da uffici cui sono affidate attività ad elevato contenuto tecnico;
3. la rotazione incontra dei limiti soggettivi, con particolare riguardo ai diritti individuali dei dipendenti soggetti alla misura e ai diritti sindacali. Le misure di rotazione devono temperare quindi le esigenze di tutela oggettiva dell'amministrazione (il suo prestigio, la sua imparzialità, la sua funzionalità) con tali diritti;
4. i criteri di rotazione devono essere previsti nei PTPC e nei successivi atti attuativi e i provvedimenti di trasferimento devono essere adeguatamente motivati;
5. sui criteri generali di rotazione deve essere data informazione alle organizzazioni sindacali. Tale informazione consente alle organizzazioni sindacali di presentare proprie osservazioni e proposte, ma non apre alcuna fase di negoziazione in materia.

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

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

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

Tutela del whistleblower

Per quanto riguarda l'adozione di misure per la tutela del whistleblower, l'articolo 1, comma 51, della legge n. 190/2012 ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del decreto legislativo n. 165 del 2001, l'articolo 54 bis, rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti", il cosiddetto "whistleblower". La norma è stata modificata ad opera del D.Lgs. 179/2017. Si tratta di una disciplina che introduce una misura di tutela, già in uso presso altri ordinamenti, finalizzata a consentire l'emersione di fattispecie di illecito. In particolare, la norma de qua garantisce il pubblico dipendente che, segnala al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di cui all'articolo 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190, ovvero all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), o denuncia all'autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione. Secondo le disposizioni della normativa vigente e del PNA 2013 (Allegato 1 paragrafo B.12) sono accordate al whistleblower le seguenti garanzie: a) la tutela dell'anonimato; b) il divieto di discriminazione; c) la previsione che la denuncia sia sottratta al diritto di accesso. In data 6 febbraio 2018 è stato comunicato dall'Anac quanto segue: "a partire dall'8 febbraio 2018 sarà operativa l'applicazione informatica Whistleblower per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza

previste dalla normativa vigente, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti come definiti dalla nuova versione dell'art. 54 bis del d.lgs.165/2001. Al fine, quindi, di garantire la tutela della riservatezza in sede di acquisizione della segnalazione, l'identità del segnalante verrà segregata e lo stesso, grazie all'utilizzo di un codice identificativo univoco generato dal sistema, potrà "dialogare" con ANAC in maniera spersonalizzata tramite la piattaforma informatica. Quanto sopra per evidenziare che a partire dalla entrata in esercizio del suddetto portale, potrà essere garantita la massima riservatezza esclusivamente alle segnalazioni pervenute tramite il descritto sistema. Conseguentemente si consiglia, per le segnalazioni inoltrate a partire dall'entrata in vigore della legge n. 179/2017 tramite ogni altro canale (telefono, posta elettronica, certificata e non, protocollo generale), di inviarle nuovamente utilizzando solo e unicamente la piattaforma ANAC.

Formazione

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

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

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

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

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

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

Il diritto di accesso civico generalizzato

Con l'art. 2 co. 1 del D. Lgs.33/2013, così modificato dal D. Lgs. 97/2016, si disciplina la libertà di accesso di chiunque ai dati e ai documenti detenuti dalle p.a. e dagli altri soggetti di cui all'art. 2-bis, garantita, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, tramite l'accesso civico e tramite la pubblicazione dei documenti. Quindi gli organismi indicati all'art. 2bis, entro i limiti previsti, sono tenuti ad attuare la disciplina in tema di trasparenza, sia attraverso la pubblicazione on line all'interno del proprio sito, sia garantendo

l'accesso civico ai dati e ai documenti detenuti, relativamente all'organizzazione e alle attività svolte; l'accesso generalizzato è riconosciuto per i dati e i documenti che non siano già oggetto degli obblighi di pubblicazione. Si applicano le esclusioni e i limiti di cui all'art. 5-bis del D. Lgs. 33/2013, applicando le Linee Guida di cui alla Delibera ANAC 1309/2016, valutando caso per caso la possibilità di diniego dell'accesso a tutela degli interessi pubblici e privati indicati dalla norma citata.

Per quanto riguarda le schede di rischio, le stesse sono riportate nell'allegato 3) al presente atto.

L'attenzione rivolta alla tematica della prevenzione della corruzione e della trasparenza è evidenziata anche in relazione alla previsione all'interno dell'alberatura degli obiettivi di performance dell'Ente di un indicatore specifico dell'obiettivo strategico 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente e dell'obiettivo operativo 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022), con relativi indicatori e target.

Gli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento, sono riportate nell'Allegato 3A) al presente atto.

5. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

5.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

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

5.2 Organizzazione del lavoro agile

5.2.1 SITUAZIONE ATTUALE

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

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

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

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

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

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

Con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 45 del 30 giugno 2022 è stato approvato il Piano Integrato delle Attività e Organizzazione 2022-2024 di questa Camera di commercio, all'interno del quale sono state definite le modalità organizzative e di sviluppo del lavoro agile. Con determinazione n. 149 del 7 luglio 2022 il Segretario generale ha approvato: le "Indicazioni operative per l'applicazione del lavoro agile al personale della Camera di commercio di Ravenna, Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo".

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
Periodo di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> Da luglio 2022
N. Persone in lavoro agile	<ul style="list-style-type: none"> 17 / 46
N. GG / mese	<ul style="list-style-type: none"> Personale = 1-2 / settimana PO = 1-2 / settimana
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	<ul style="list-style-type: none"> in tutti gli uffici è stato garantito presidio in presenza a tutto il personale sono stati garantiti i giorni in lavoro agile, subordinatamente alle esigenze di servizio la co-presenza negli uffici è avvenuta garantendo il distanziamento a norma
KPI eventualmente utilizzati per il monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> risultanze Indagini di customer satisfaction monitoraggio piano performance

delle prestazioni	
	↗
Risultanze emerse	<ul style="list-style-type: none"> • I dati più significativi rispetto ai KPI individuati sono: mantenimento dei livelli di servizio • Le considerazioni emerse sono: buona capacità di riorganizzazione delle attività

5.2.2 PERIMETRO DI APPLICAZIONE

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

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

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

Individuati i sottoprocessi potenzialmente remotizzabili, tale conclusione non è però da sola sufficiente ad assicurare che gli stessi siano effettivamente gestibili in tale modalità. Vanno definite e create le condizioni organizzative e operative da garantire che il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa. Questo consente anche di verificare quanto la Camera sia pronta ad applicare il lavoro agile nei sottoprocessi remotizzabili e di individuare le azioni da porre in essere per assicurarne una gestione efficace.

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

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

5.2.3 LAVORO AGILE: MODALITA' ORGANIZZATIVE E DI SVILUPPO

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

a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza

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

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

Tutto il personale è potenzialmente autorizzato alla prestazione di lavoro in modalità agile, come evidenziato dall'analisi dei processi e delle attività camerali, secondo una rotazione settimanale che prevede almeno 3 giorni in presenza, tenendo conto delle esigenze di assicurare l'erogazione di

tutti i servizi camerali, come da programmazione mensile a cura del Dirigente e/o del Responsabile del servizio.

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

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

d) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore

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

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

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

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

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

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

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

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

Le modalità organizzative sono adottate con determinazione del Segretario generale.

5.3 Semplificazione delle procedure

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

5.4 Fabbisogni del personale e di formazione

LA PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE

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

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

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

La giusta scelta delle professioni e delle relative competenze professionali che servono alle amministrazioni pubbliche e l'attenta ponderazione che gli organi competenti sono chiamati a prestare nell'individuazione della forza lavoro e nella definizione delle risorse umane necessarie, appaiono un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi alla collettività.

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

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

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

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

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

Il 2023 sarà per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico locale, ciò richiederà l'adozione di logiche e di strumenti per governare il cambiamento, rafforzando le capacità di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati, consolidando un clima favorevole all'innovazione, valorizzando le migliori energie presenti all'interno della Camera e favorendo una organizzazione del lavoro che consenta sempre più alle persone di esprimere tutte le loro potenzialità.

Nel solco degli anni precedenti, l'eccellenza è il paradigma che informerà e influenzerà, nel 2023, l'azione strategica e gestionale della Camera di commercio di Ravenna, declinandosi in una costante ricerca del miglioramento in termini di:

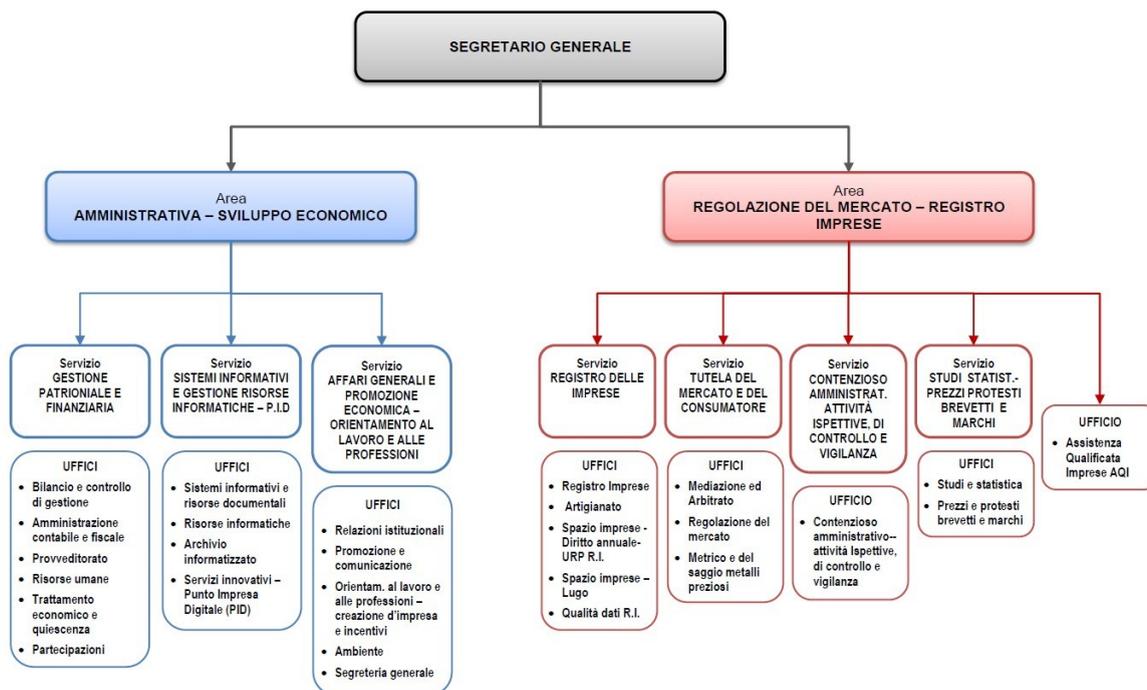
- efficacia sociale, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un'ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;
- partecipazione, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori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

Nell'ottica di rafforzare il connubio tra giovani e sistema imprenditoriale, la Camera di commercio ha sempre investito sulle giovani generazioni, offrendo uno spazio formativo dedicato ad ampliare, qualitativamente e quantitativamente, il livello delle conoscenze scolastiche, permettendo loro di avere un contatto concreto con le realtà organizzative e con i loro bisogni e attraverso eventuali tirocini, in particolare, la Camera di commercio di Ravenna intende concorrere, da un lato, alla formazione del capitale umano cui imprese e pubbliche amministrazioni possono attingere e, dall'altro, all'orientamento della progettualità lavorativa dei tirocinanti permettendo, pertanto, di individuare quegli ambiti che offrono maggiori prospettive e opportunità d'impiego.

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

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

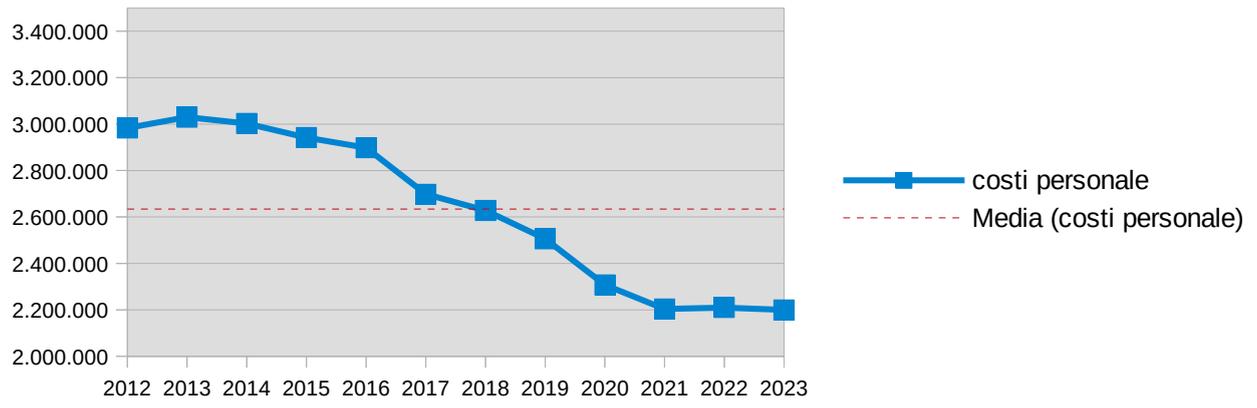
Entrambe le Aree sono dirette dal Segretario generale incaricato in regime di convenzione con la Camera di commercio di Ferrara fino al 31/12/2024. La figura dirigenziale di vertice è affiancata da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa, individuati nell'ambito delle funzioni dell'Ente quali la gestione patrimoniale e finanziaria, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese, la statistica economica.



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

I trend 2011-2023 dei costi complessivi del personale rivelano un continuo calo di spesa, al quale si associa il calo in termini di unità di personale in servizio presso l'Ente, che non ha più potuto vedere l'inserimento di nuove risorse da oltre 13 anni.

Anno	Costo complessivo del personale da bilancio
Anno 2011	3.143.474
Anno 2012	2.982.967
Anno 2013	3.030.006
Anno 2014	3.002.765
Anno 2015	2.942.072
Anno 2016	2.898.465
Anno 2017	2.698.066
Anno 2018	2.628.203
Anno 2019	2.505.982
Anno 2020	2.307.727
Anno 2021	2.203.883
Anno 2022	2.210.000
Anno 2023	2.200.000



	Piano Unioncamere	Fabbisogno di personale		Personale in servizio 1 gennaio 2023	Personale cessato nel corso del 2022	Posti in soprannumero
		Programmazione 2022	Programmazione 2023			
DIRIGENTI	2	0	0	0	0	0
CATEGORIA D3	7	7	6	6	0	0
CATEGORIA D1	13	11	11	11	0	0
CATEGORIA C	34	27	26	26	1	0
CATEGORIA B3	2	1	0	0	0	0
CATEGORIA B1	5	4	3	3	1	0
TOTALI	63	50	46	46	2	0

Area Amministrativa e Sviluppo economico

	Personale in servizio al 1 gennaio 2023	Personale cessato nel corso del 2022	Posti in soprannumero
DIRIGENTI			
CATEGORIA D3	3	0	0
CATEGORIA D1	8	0	0
CATEGORIA C	8	0	0
CATEGORIA B3	0	0	0
CATEGORIA B1	3	1	0
TOTALI	22	1	0

Area Regolazione del mercato e Registro imprese

	Personale in servizio al 1 gennaio 2023	Personale cessato nel corso del 2022	Posti in soprannumero
DIRIGENTI			
CATEGORIA D3	3	0	0
CATEGORIA D1	3	0	0
CATEGORIA C	18	1	0
CATEGORIA B3	0	0	0
CATEGORIA B1	0	0	0
TOTALI	24	1	0

Nel corso del 2022, risultano cessate 2 unità di personale a tempo indeterminato per dimissioni volontarie a seguito della maturazione di requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche:

- 1 unità di categoria B1, posizione economica B5, cessazione al 16 febbraio 2022;
- 1 unità di categoria C, posizione economica C5, cessazione al 31 marzo 2022;

Sulla base del piano di razionalizzazione del personale di cui al decreto Ministero dello Sviluppo economico del 16 febbraio 2018, che quantifica numericamente in 63 unità il fabbisogno di personale di questa Camera di commercio, nonché del divieto di assunzione indicato in precedenza, il fabbisogno di personale verrà transitoriamente definito in 46 unità, ovvero in misura eguale al personale in servizio all'1 gennaio 2023.

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

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

Voci di bilancio	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Risultato gestione corrente al netto oneri del personale e interventi economici	3.765.101	5.579.161	3.674.012
Risultato gestione finanziaria	314.117	363.808	314.365
Risultato gestione straordinaria	125.760	343.918	97.623
Risultato complessivo al netto dei costi del personale	1.652.705	2.628.097	2.210.000
COSTI DEL PERSONALE	2.307.727	2.203.883	2.210.000
Disponibilità per interventi economici	2.552.273	3.658.790	1.876.000

Con riferimento a quanto sopra ed alla opportunità che il criterio di pianificazione del fabbisogno non sia meramente sostitutivo del personale cessato, ma coerente con le reali necessità di attuazione dei piani della performance e delle attività da garantire, è stato definito il seguente "Piano triennale di fabbisogno del personale 2023-2025" della Camera di commercio di Ravenna, da aggiornare in relazione ai vincoli normativi in tema di assunzioni nel pubblico impiego:

Fabbisogno triennale del personale				
	Piano di razionalizzazione del personale di cui al D.M 16 febbraio 2018	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
DIRIGENTE	2	0	0	0
CATEGORIA D3	7	6	6	6
CATEGORIA D1	13	11	11	11
CATEGORIA C	34	26	26	26
CATEGORIA B3	2	0	0	0
CATEGORIA B1	5	3	3	3
TOTALE	63	46	46	46

IL PIANO FORMATIVO

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

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

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

Alla spesa per la formazione vengono destinate, di norma, a preventivo e budget euro 10.000,00 annuali, in relazione ai vincoli per il contenimento delle spese.

AMBITI DI INTERVENTO

Nuovi servizi e sviluppo delle competenze interne

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

Digitalizzazione

Il tema della digitalizzazione investe sia lo sviluppo dei nuovi servizi che la Camera di Commercio sarà chiamata a garantire, sia gli aspetti dell'organizzazione interna in relazione al mantenimento del percorso di digitalizzazione delle procedure che il sistema camerale ha ormai avviato da decenni. In quanto allo sviluppo dei nuovi servizi una parte fondamentale sarà incentrata sul consolidamento dei servizi digitali legati al progetto Punto Impresa Digitale (PID).

Sicurezza e prevenzione sui luoghi di lavoro

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

Anticorruzione e trasparenza

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

Disciplina in materia di tutela dei dati personali

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

Tematiche specifiche

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

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

5.5 Piano per la razionalizzazione delle dotazioni strumentali

L'articolo 2, comma 594, della legge n. 244/2007 dispone che "ai fini del contenimento delle spese di funzionamento delle proprie strutture, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001, adottino piani triennali per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo:

- delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio;
- delle autovetture di servizio, attraverso il ricorso, previa verifica di fattibilità, a mezzi alternativi di trasporto, anche cumulativo;
- dei beni immobili ad uso abitativo o di servizio, con esclusione dei beni infrastrutturali.

L'articolo 2, comma 595, della legge n. 244/2007 dispone, inoltre, che "nei piani di cui alla lettera a) del comma 594 siano, altresì, indicate le misure dirette a circoscrivere l'assegnazione di apparecchiature di telefonia mobile ai soli casi in cui il personale debba assicurare, per esigenze di servizio, pronta e costante reperibilità e limitatamente al periodo necessario allo svolgimento delle particolari attività che ne richiedono l'uso, individuando, nel rispetto della normativa sulla tutela della riservatezza dei dati personali, forme di verifica, anche a campione, circa il corretto utilizzo delle relative utenze. L'articolo 2, comma 597, della suddetta legge prevede che annualmente debba essere redatta una relazione a consuntivo da inviare agli organi di controllo interno ed alla competente sezione di controllo della Corte dei Conti, inoltre, ai sensi dell'articolo 2, comma 598, della legge n. 244/2007, il Piano triennale è pubblicato sul sito istituzionale della Camera di commercio (sezione trasparenza).

L'evolversi della situazione epidemiologica da Covid-19 ha condotto all'adozione di numerosi interventi normativi, sia di rango primario sia secondario, con l'obiettivo di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali delle pubbliche amministrazioni e, al tempo stesso, di favorire - in particolare attraverso l'utilizzo di adeguate tecnologie - soluzioni lavorative che possano ridurre occasioni, anche al di fuori degli uffici, di potenziale esposizione a cause di contagio, questa Camera di commercio ha, nel tempo, sempre garantito le attività indifferibili, ampliandone di volta in volta il novero al fine di assicurare il necessario supporto all'immediata ripresa delle attività produttive, industriali e commerciali.

Il decreto legge n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77/2020, all'articolo 263, ha previsto, in particolare, che, al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni pubbliche organizzino il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, adottano il lavoro agile per il 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

I decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 ottobre 2020 e del 18 ottobre 2020, hanno previsto, tra l'altro, che nelle pubbliche amministrazioni sia incentivato il lavoro agile con le modalità stabilite da uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione, garantendo almeno la percentuale di cui all'articolo 263, comma 1, del decreto legge n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77/2020.

Con le determinazioni del Segretario Generale n. 14 del 19 gennaio 2022, n. 61 del 29 marzo 2022 e n. 89 del 29 aprile 2022, è stato prorogato, in considerazione dell'andamento dell'epidemia, delle decisioni assunte dal Consiglio dei ministri nella seduta del 13 aprile 2022 ed in conformità con la Circolare dei ministri per la Pubblica amministrazione e del Lavoro del 5 gennaio 2022, al 30 giugno 2022 e, comunque, entro 10 giorni dall'approvazione del Piano Integrato delle Attività e Organizzazione, il sistema di gestione "transitoria" del lavoro agile del personale camerale.

Il lavoro agile, filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di un maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati, già introdotto in via sperimentale a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 per il personale dipendente di questa Camera di commercio, ha contribuito a:

- migliorare la qualità dei servizi pubblici resi all'utenza in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini;
- conseguire l'innovazione organizzativa adottando soluzioni che favorissero lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, volta ad un incremento di produttività;
- rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, facilitando l'accesso ai lavoratori in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure;

- incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo il lavoro agile orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
 - promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.
- Con determinazione n. 149 del 7 luglio 2022 il Segretario generale ha approvato: le "Indicazioni operative per l'applicazione del lavoro agile al personale della Camera di commercio di Ravenna, Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo" di cui al documento allegato (1) alla determinazione.

Anche a seguito di quanto definito sopra le dotazioni strumentali per il triennio 2023-2025 vengono aggiornate come segue:

Dotazioni strumentali	2023-2025
Personal computer fissi per postazioni di backoffice per stagisti e sportelli;	123
Monitor da 19" e 22" per postazione di back office per stagisti e sportelli	103
Monitor Philips led 27"	25
Lettori di codici a barre laser usb	4
Personal computer portatili	11
Notebook nauta, docking station	25
Stampanti di proprietà laser BN	55
Multifunzione Laser a Colori	2
Scanner	7
Tablet (1 a noleggio TIM)	2
Multi-funzioni a noleggio Consip (Apparecchiature multifunzione 27	8
Lotto 1)	100
Telefoni Voip fissi	
Cellulari	3
Telefoni cordless analogici	0
POS (apparecchiatura a noleggio)	5
Video proiettori nelle sale riunioni	4
Libreria di rete HP P2000 (file server)	1
File Server e Hypervisor Server Virtuali (Intranet, Gestione Sale, Elenco arbitri, Database, Digital Signing, WIFI)	8
Access Point	3
Gruppi di continuità	5

Vidimatrice di registri	1
marcatempo	1
Apparato fisso di videoconferenza (sala Giunta)	1
Termoscanner a piantana	2
Distruggi documenti	1

Le dotazioni strumentali "standard" di ciascuna postazione individuale risultano essere così composte:

- personal computer con sistema operativo Windows 10 o Windows 7 ed applicativo per l'editing dei documenti LibreOffice;
- 1 o 2 schermi;
- telefono Voip;
- stampante in rete o all'occorrenza in dotazione personale.

Vengono, inoltre, confermati:

- il turnover delle attrezzature informatiche non inferiore a 3/4 anni, in quanto i Personal computer portatili sono soggetti solo a garanzia di legge, pari a 2 anni;
- l'acquisizione delle attrezzature tramite convezioni Consip/Intercent, quando attive, o sul MePa-Consip, mercato elettronico della Pubblica amministrazione, tramite RDO;
- la progressiva trasformazione del parco macchine da pc Desktop a pc portatili per fare fronte alle inevitabili necessità di flessibilità del lavoro dei dipendenti anche tramite lavoro agile, attraverso l'alienazione dei PC obsoleti;
- il completamento dei servizi Vo.ip a supporto del lavoro agile "Tvox Web Soft-phone e Tvox Mobile APP" in grado di rendere disponibile ai dipendenti il proprio interno telefonico, anche quando operano tramite il lavoro agile.

E' prevista la sostituzione a medio termine delle apparecchiature più obsolete, tenendo conto:

- della scadenza della garanzia di personal computer mal funzionanti e/o con prestazioni non sufficienti a garantire adeguate prestazioni di servizi;
- di possibili nuove esigenze connesse a nuovi software;
- di possibili nuove esigenze connesse all'erogazione di servizi nuovi e più performanti.

Le esigenze dell'Ente nell'arco del triennio, sono relative alla sostituzione di:

- 20 monitor 27";
- attrezzature audio video della Sala Cavalcoli;
- telecamera e/o proiettore a supporto.

La tabella inerente le autovetture di servizio con le misure di razionalizzazione ad esse correlate viene riportata di seguito:

AUTOVETTURE DI SERVIZIO			
La Camera di commercio di Ravenna, non dispone di autovetture di proprietà dal mese di giugno 2018. Si riporta, di seguito, la disponibilità aggiornata al 2022:			
UTILIZZO	TIPO	ANNO SOTTOSCRIZIONE CONTRATTO	ANNO SCADENZA CONTRATTO

		NOLEGGIO	NOLEGGIO
Utilizzo per le sole attività ispettive e metrologiche dell'Ufficio Metrico; Il veicolo è in leasing con adesione a Convenzioni Consip	2) Fiat Nuova Punto street 1.4. Natural power 70 Cv Targa FN148ZJ	2018 ritirata il 19 giugno 2018	giugno 2024

Misure di razionalizzazione

Al momento, ed a seguito dell'emergenza epidemiologica, stante anche la riduzione delle attività ispettive e metrologiche, si è valutato di operare con una sola vettura a disposizione. Verrà valutata al termine dell'emergenza e con il ritorno alla normalità, se procedere ad una nuova acquisizione di auto a noleggio, sempre aderendo alla Convenzioni Consip.

La tabella inerente i beni immobili ad uso di servizio e le misure di razionalizzazione ad essi correlate sono riportate di seguito:

IMMOBILI		
Utilizzo	Indirizzo	Destinazione
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.14	Uffici camerati
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.6	Uffici camerati
DI SERVIZIO	Ravenna Via di Roma n.89	Uffici camerati
DI SERVIZIO	Lugo Corso Matteotti n.3	Uffici camerati
DI SERVIZIO	Faenza Via Laghi n.59/4	Uffici camerati in locazione
DI SERVIZIO	Ravenna Via Fortis n.35 zona Bassette	Archivio/deposito
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.10	Uffici camerati
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.8	Uffici camerati in ristrutturazione
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.18	Uffici camerati in concessione d'uso
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.2	Spazi in locazione
DI SERVIZIO	Ravenna Viale L.C.Farini n.4	Spazi in locazione

La Camera di commercio di Ravenna è comproprietaria, inoltre, di un terreno agricolo sito a Ravenna in zona Standiana.

Misure di razionalizzazione

Nel corso del biennio 2023/2025:

si valuterà la possibilità di riutilizzo, anche tramite locazioni attive, di parte dei locali dell'immobile di via di Roma 89 e di viale Farini 18.

Si valuterà la possibilità di effettuare la ristrutturazione completa del civico n. 8 di viale Farini;

proseguirà la politica di contenimento dei consumi e dei relativi costi di gestione e di funzionamento, con particolare riguardo a quelli riferibili alle utenze; per questo sono stati adottati, con determinazione del Segretario generale n. 194 del 14 settembre 2022 "Lotta al caro energia e Piano di Razionalizzazione degli spazi ad uso uffici", provvedimenti ed iniziative rivolte al contenimento dei costi riguardanti il consumo di energia elettrica; si è provveduto ad aderire alla Convenzione Consip 19 Lotto 6 sottoscrivendo un contratto di fornitura di "Energia elettrica" a mercato libero prezzo variabile con Enel Energia, come previsto, per quest'ultimo, dall'articolo 1 del decreto legge n.95/2012, convertito dalla legge n.135/2012.

La dotazione di apparecchiature di telefonia mobile è costituita da n.3 telefoni cellulari (1 recente, gli altri due ormai obsoleti); due custoditi presso l'Ufficio Risorse Informatiche e uno presso l'Ufficio Provveditorato.

Tali apparecchiature verranno assegnate al personale camerale, nei soli casi in cui il personale debba assicurare, per esigenze di servizio, pronta e costante reperibilità e limitatamente al periodo necessario allo svolgimento delle particolari attività che ne richiedono l'uso.

La Camera di commercio, inoltre, per le linee telefoniche fisse e mobili, ha aderito alla Convenzione Sater "Telefonia 4" Lotto 1 e Lotto 2 sottoscrivendo con Telecom tre contratti con scadenza al 5 luglio 2026.

Misure di razionalizzazione

Questa Camera di commercio ha sostituito il precedente centralino telefonico Simens (fornitore Telecom S.p.a.) con un servizio fornito da Infocamere, che ha consentito un risparmio economico in termini di manutenzione ordinaria e un miglioramento sia della qualità del servizio (funzionalità aggiuntive che hanno permesso, per esempio, la deviazione dei numeri interni sui cellulari dei dipendenti durante il lockdown per la pandemia Covid-19), nonché di disponibilità del servizio (sono state colmate le problematiche hardware presenti nel precedente sistema).

6. MODALITA' DI MONITORAGGIO

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

🕒 art. 6: "Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione";

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

In proposito questa Camera di commercio ha provveduto ad adottare e ad aggiornare annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance rispettivamente con deliberazione della Giunta camerale n. 33 del 14 marzo 2019 e con determinazioni del Commissario

straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 67 del 14 luglio 2020, n. 51 del 20 luglio 2021 e n. 54 del 20 luglio 2022.

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

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

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

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

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

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

Allegato 2) obiettivi individuali

OBIETTIVI INDIVIDUALI SEGRETARIO GENERALE

1.1 Internazionalizzazione (D1) – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese;

Indicatori	Algoritmo	2023	2024	2025
1.1 - 1.1 Internazionalizzazione (D1) – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese				
30,00% Indicatori				
Livello di supporto alle imprese 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 565 N.	>=570 N.	>= 575 N.
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero progetti/iniziativa/incontri/eventi per internazionalizzazioni organizzati direttamente o attraverso iniziative di sistema 1.1 Internazionalizzazione (D1)	>= 10 N.	>= 10 N.	>= 10 N.
Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici	N. imprese supportate/N. Imprese esportatrici	>=50%	>=50%	>=50%
Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello internazionalizzazione entro 5 gg lavorativi dalla presentazione	>=120	>=120	>=120

1.2.D Digitalizzazione (D2) – Favorire la transizione digitale;

Indicatori	Algoritmo	2023	2024	2025
1.2.D - 1.2.D Digitalizzazione (D2) – Favorire la transizione digitale				
30,00% Indicatori				
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	[N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID]	>=90	>=90	>=90
Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	[N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazioni in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID]	>=4	>=4	>=4
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	[N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID]	>=80	>=80	>=80
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	[N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / N. imprese attive al 31/12]	0,20%	0,20%	0,20%

1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1) – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione;

Indicatori	Algoritmo	2023	2024	2025
1.2.S - 1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1) – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione				
30,00% Indicatori				
Grado di adesione al cassetto digitale	[N. imprese aderenti Cassetto digitale / 100 imprese attive al 31/12]	>=0,34%	>=0,35%	>=0,36%
Grado di rilascio di strumenti digitale alle imprese	[N. strumenti digitali rilasciati alle imprese / 100 imprese attive al 31/12]	>=0,10%	>=0,10%	>=0,10%
C1.1_04 - Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento.	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) N_Prot_C1.1_5gg	>= 70,00 %	>= 70,00 %	>= 70,00 %

3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell’Ente;

Indicatori	Algoritmo	2023	2024	2025
3.2 - 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B) – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell’Ente				
30,00% Indicatori				
N. non conformità nella gestione ciclo performance 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse A-B	N. non conformità nella gestione ciclo performance	0 N.	0 N.	0 N.
N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse (A-B)	N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione	0 N.	0 N.	0 N.
EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di commerciare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 135,00 %	≥ 135,00 %	≥ 135,00 %
EC15.4_rev2018 - Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti Misura la capacità dell’Ente di destinare una quota significativa delle risorse camerali ad interventi economici sul totale degli Oneri correnti. In generale, maggiore è l’incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la CCIAA ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A BilCons_IE / OnCorrSval	≥ 26 %	≥ 27 %	≥ 28 %
Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	≥ 7,00%	≥ 7%	≥ 7%
Percentuale incasso diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	≥ 74%	≥ 75%	≥ 75%
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* * Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale] (ProvStrut - OnStrut) / ProvStrut	≥ 10 %	≥ 10 %	≥ 10 %

OO3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022).

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)			
0,00%	Avvio dell’esame della documentazione e dei processi per l’integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell’accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell’accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell’esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l’integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell’esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l’integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Area di posizione organizzativa "Servizio Gestione patrimoniale e finanziaria":
OO 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento;

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.1 - 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento

0,00%	A1.1_01_rev2018 - Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio Indica il grado utilizzo delle risorse stanziate per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la capacità della Camera di rispettare nell'esercizio la programmazione delle attività e delle iniziative previste.	Interventi economici / Interventi economici (Preventivo) BilCons_IE / BilPrev_IE	$\geq 85,00\%$
0,00%	EC15.2 - Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A OnFunz_AmmAcc / OnCorrSval	$\leq 35,00\%$
0,00%	EC18_rev2018 - Interventi economici di promozione per impresa attiva Misura il valore medio di interventi economici e nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.	Interventi economici di promozione / Numero imprese attive al 31/12 IntEc_Promozione / N_ImprAtt	$\geq 50,00\%$
0,00%	EF01 - Costi di personale e funzionamento per impresa Misura la capacità di dimensionare secondo criteri di efficienza il personale ed il funzionamento dell'Ente rispetto alla domanda di servizi espressa dalle imprese.	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / Numero imprese attive al 31/12 (Cpers-Ind + OnFunz) / N_ImprAtt	$\leq 120,00\%$

OO 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.2 - 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Livello di soddisfazione dei servizi di archivio informatizzato 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Cciaa (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	compilati su servizi archivio informatizzato Questionari con giudizio positivo su servizi archivio informatizzato / Questionari compilati su servizi archivio informatizzato	$\geq 80,00\%$
0,00%	Percentuale adempimenti contrattuali aspetti giuridici relativi al CCNL	N. adempimenti contrattuali effettuati / N. adempimenti contrattuali da effettuare	$\geq 80,00\%$
0,00%	Percentuale adempimenti contrattuali relativi al CCNL	N. adempimenti contrattuali effettuati / N. adempimenti contrattuali da effettuare	$\geq 80,00\%$
0,00%	Percentuale adempimenti contrattuali aspetti economici relativi al CCNL	N. adempimenti contrattuali effettuati / N. adempimenti contrattuali da effettuare	$\geq 80,00\%$
0,00%	Adeguamento registro contratti sul programma informatico contabile CON2	N. adeguamenti da effettuare / n. adeguamenti effettuati	$\geq 90,00\%$
0,00%	B3.2_01_rev2018 - Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture RitPagamenti	$\leq -12\text{ gg}$
0,00%	DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD) Dip-Form / (Unit_Stab + N_Dir)	$\geq 50,00\%$

in base alle rispettive funzioni e competenze:

OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Indicatori	Algoritmo	2023
0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	>= 95,00 %
0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %
0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %
0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %
0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%
0,00%	BFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %

OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022)

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)

0,00%	Indicatori	Algoritmo	2023
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione e dei processi per l'integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

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

OO 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

1.2.D.1 - 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20% Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20%	vedi pid integra 20%	100 N.
0,00%	Percentuale bandi attivati per erogazione voucher Impresa 4.0 1.2.1 Punto Impresa Digitale (PID)	N. bandi attivati per Voucher Impresa 4.0 / N. bandi da attivare Voucher Impresa 4.0	100,00 %
0,00%	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) favorire la digitalizzazione delle imprese (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID)	100,00 %
0,00%	Reporting sul finanziamento diretto alle imprese 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N.ro domande presentate / N. ro domande valutate	100,00 %

OO.1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali;

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

1.2.D.2 - 1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali

0,00%	Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati 1.2.D.2 Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati	N. ro dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati	>=3500 N.
0,00%	Passaggio all'IDENTITY PROVIDER Infocamere per rilascio spid 1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali	Adempimenti completati entro il 31 dicembre	1

in base alle rispettive funzioni e competenze:

OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Publicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	>= 95,00 %
0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %
0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %
0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %
0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%
0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %

OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022)

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)

0,00%	Avvio dell'esame della documentazione e dei processi per l'integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazioni delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

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

OO 1.4.3. Gestione bandi/avvisi/cofinanziamenti anche in collaborazione e/o per conto di altri soggetti (Comuni, Fondazioni, Regione, Camere);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

1.4.3 - 1.4.3 - Gestione bandi/avvisi/cofinanziamenti anche in collaborazione e/o per conto di altri soggetti (Comuni, Fondazioni, Regione, Camere)

0,00%	Gestione convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	N. convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	>= 1 N.
	Attivazione e gestione interventi di sostegno all'efficienza energetica delle imprese	n. bandi attivati per l'efficienza energetica /n.ro bandi programmati	100,00%

OO 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.1.1 - 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Attività di comunicazione istituzionale (comunicati, articoli, redazionali, interventi)	N. documenti redatti (comunicati, post, articoli, redazionali, interventi)	>= 30 N.
0,00%	Gestione canali social dell'Ente	Sviluppo gestione interna canali social	100%

in base alle rispettive funzioni e competenze:

OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Indicatori	Algoritmo	2023
0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere	Aggiornamenti pubblicamere effettuati / Aggiornamenti pubblicamere da effettuare	>= 95,00 %
0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %
0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %
0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %
0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%
0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %

OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022)

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)

0,00%	Indicatori	Algoritmo	2023
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione e dei processi per l'integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazioni delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

Area di posizione organizzativa "Servizio Registro delle imprese":
 OO 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle imprese artigiane (art. 3bis L Reg n.1/2010);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

1.2.S.4 - 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)			
0,00%	Percentuale pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA 3.2.1.2 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	N. Pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA / N. pratiche dalle liste Scriba di verifica sussistenza requisiti artigiani	<= 85,00 %

OO 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF;

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

1.2.S.5 - 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF			
0,00%	Consolidamento sperimentazione stampa in azienda dei certificati d'origine emessi con marchio ICC/WC entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Accreditamento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	>= 10,00 %
0,00%	Avvio transizione digitale Carnet ATA e accreditamento certificazione ICC/WCF dei Carnet ATA rilasciati entro 31/12 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12	100,00 %
0,00%	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12 1.2.S.5 Accredimento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12	>= 30,00 %

in base alle rispettive funzioni e competenze:

OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022)			
0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	>= 95,00 %
0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %
0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %
0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %
0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%
0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %

OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022)

	Indicatori	Algoritmo	2023
3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)			
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione e dei processi per l'integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

Area di posizione organizzativa "Servizio Studi, statistica – prezzi, protesti, brevetti e marchi":
OO 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro;

	Indicatori	Algoritmo	2023
1.3.3 - 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro			
0,00%	N. azioni di diffusione per orientamento 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro	N. azioni di diffusione dati per orientamento	>= 3 N.

OO 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica, per indicatore Osservatorio economia c/o cciaa;

	Indicatori	Algoritmo	2023
1.4.1 - 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica (art. 79 ccnl 16/11/2022)			
0,00%	Osservatorio economia c/o CCIAA	Numero riunioni con Ass.di categoria e/o con Tavolo previsto da RE.RI.RA. E/o diffusione dati	>=1

in base alle rispettive funzioni e competenze:

OO.3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022);

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 79 ccnl 16/11/2022)

0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	>= 95,00 %
0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	100,00 %
0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	100,00 %
0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	100,00 %
0,00%	Adempimenti relativi al nuovo sistema di pianificazione e programmazione	Redazione PIAO entro la scadenza	100,00%
0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	>= 90,00 %

OO.3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (articolo 79 CCNL 16 novembre 2022)

Indicatori	Algoritmo	2023
------------	-----------	------

3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 79 ccnl16/11/2022)

0,00%	Avvio dell'esame della documentazione e dei processi per l'integrazione tra Camere	Avvio esame documentazione e processi per integrazione tra Camere	SI/NO
0,00%	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	Esame e integrazione delle procedure per il servizio di gestione sistemi informativi e risorse informatiche – Pid	SI/NO
0,00%	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	Esame processi e predisposizione atti e documenti per la costituzione e funzionamento degli organi	SI/NO
0,00%	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	Avvio esame delle procedure a documentazione richiesta per integrazione fra le due camere in merito alle attività degli ruoli albi e fusione tra i due organismi di mediazione e integrazione procedure	SI/NO
0,00%	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	Esame procedure e predisposizione atti servizio gestione patrimoniale e finanziaria in preparazione dell'accorpamento	SI/NO
0,00%	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	Avvio dell'esame della documentazione, dei processi e delle procedure per l'integrazione tra Camere per attività relative a: STUDI-STATISTICA-PREZZI-PROTESTI-BREVETTI e MARCHI	SI/NO

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

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

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

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

B.03 Requisiti di qualificazione		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria	<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,36
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.04 Requisiti di aggiudicazione		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria	<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,288
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

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

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

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

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

B.07 Procedure negoziate		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Medio	4,928	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è medio, si ritiene che la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendano molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.08 Affidamenti diretti		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Medio	5,824	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è medio, si ritiene che la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendano molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.09 Revoca del bando		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Basso	2,88
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.06 abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.10 Redazione del cronoprogramma		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		Rischio di processo	Basso	2,688
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Almeno 1 corso	si	annuale	
--	--	--	--						

B.11 Varianti in corso di esecuzione del contratto		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,24
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.05 ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

B.12 Subappalto		RESPONSABILE di processo	Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria		<i>Rischio di processo</i>	Basso	1,152
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: in questo ambito il rischio è basso in quanto la regolamentazione, la telematizzazione delle procedure di lavoro e l'applicazione del sistema qualità ISO 9001 rendono molto residuale la discrezionalità di azione e la possibilità del verificarsi di episodi di rischio							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.01 accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	verifica sito entro l'anno	si	annuale	
--	--	--	--						

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

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

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

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

Allegato 1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Allegato 1)

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

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

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

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

N) Promozione e sviluppo dei servizi camerati
rintracciamo al momento possibili rischi Non si

**RESPONSABILE
di processo**

[...]

Rischio di
processo

--

0

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:
[...]

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

SEZIONI, SOTTO-SEZIONI AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	UFFICIO/AREA/UO RESPONSABILE	RESPONSABILE (NOMINATIVO SOGGETTO)	AGGIORNAMENTO
Disposizioni generali			
Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Giannattasio Mauro	Annuale
Atti generali	Segreteria generale	Naldini Barbara	Tempestivo
Oneri informativi per cittadini e imprese	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo
Organizzazione			
Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo	Segreteria generale	Naldini Barbara	Diverso in base al tipo di informazione
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Segreteria generale	Naldini Barbara	Tempestivo
Articolazione degli uffici	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Telefono e posta elettronica	Risorse informatiche	Finetto Roberto	Tempestivo
Consulenti e Collaboratori			
Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Amministrazione contabile e fiscale	Tabanelli Elena	Tempestivo
Personale			
Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Risorse umane	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Risorse umane	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Dirigenti cessati	Risorse umane	Tabanelli Elena	Entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Posizioni organizzative	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Dotazione organica	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Personale non a tempo indeterminato	Risorse umane	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Tassi di assenza	Risorse umane	Tabanelli Elena	Trimestrale
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Contrattazione collettiva	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Contrattazione integrativa	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
OIV	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Bandi di concorso	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Performance			
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Piano delle Performance	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Relazione sulla Performance	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Ammontare complessivo dei premi	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Dati relativi ai premi	Risorse umane	Tabanelli Elena	Tempestivo
Enti controllati			
Enti pubblici vigilati	Partecipazioni	Tabanelli Elena	Annuale
Società partecipate	Partecipazioni	Tabanelli Elena	Annuale
Enti di diritto privato controllati	Partecipazioni	Tabanelli Elena	Annuale
Rappresentazione grafica	Partecipazioni	Tabanelli Elena	Annuale
Attività e procedimenti			
Tipologie di procedimento	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo
Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo

Provvedimenti			
Provvedimenti organi indirizzo politico	Segretaria generale	Naldini Barbara	Semestrale
Provvedimenti dirigenti amministrativi	Segretaria generale	Naldini Barbara	Semestrale
Bandi di gara e contratti			
Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Provveditorato	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori	Provveditorato	Tabanelli Elena	Tempestivo
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici			
Criteri e modalità	Promozione e comunicazione	Naldini Barbara	Tempestivo
Atti di concessione	Promozione e comunicazione	Naldini Barbara	Diverso in base al tipo di informazione
Bilanci			
Bilancio preventivo e consuntivo	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Tempestivo
Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Tempestivo
Beni immobili e gestione patrimonio			
Patrimonio immobiliare	Provveditorato	Tabanelli Elena	Tempestivo
Canoni di locazione o affitto	Provveditorato/ Amm.contabile e fiscale	Tabanelli Elena	Tempestivo
Controlli e rilievi sull'amministrazione			
Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	STS	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Organismi di revisione amministrativa e contabile	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Tempestivo
Corte dei conti	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Tempestivo
Servizi erogati			
Carta dei servizi e standard di qualità	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo
Class action	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo
Costi contabilizzati	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Annuale
Servizi in rete	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	Tempestivo
Pagamenti dell'amministrazione			
Dati sui pagamenti	Bilancio e controllo di gestione/ Amministrazione contabile e fiscale	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Indicatore di tempestività dei pagamenti	Amministrazione contabile e fiscale	Tabanelli Elena	Trimestrale
IBAN e pagamenti informatici	Bilancio e controllo di gestione	Tabanelli Elena	Tempestivo
Opere pubbliche			
Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Provveditorato	Tabanelli Elena	Tempestivo
Atti di programmazione delle opere pubbliche	Provveditorato	Tabanelli Elena	Tempestivo
Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Provveditorato	Tabanelli Elena	Tempestivo
Pianificazione e governo del territorio	Segretario generale	Giannattasio Mauro	Tempestivo
Informazioni ambientali	Ambiente	Naldini Barbara	Tempestivo

Interventi straordinari e di emergenza	Segretario generale	Giannattasio Mauro	Tempestivo
Altri contenuti			
Prevenzione della Corruzione	Servizio gestione patrimoniale e finanziaria	Tabanelli Elena	Diverso in base al tipo di informazione
Accesso Civico	Segretaria generale	Naldini Barbara	Diverso in base al tipo di informazione
Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Risorse informatiche	Finetto Roberto	Diverso in base al tipo di informazione
Dati ulteriori	Uffici in base a competenze	Responsabili vari servizi	

PREMESSA

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

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

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

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

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

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

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

Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Codice	Attività (Azione)	Assessment preliminare Unioncamere	Il riscontro nella Camera di appartenenza	Self assessment Ravenna	NOTE punti di attenzione (ad es., livello di digitalizzazione), eventuali criticità incontrate e possibili soluzioni
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1	Relazione Previsionale e Programmatica	5	5	5	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.2	Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA	3	4	4	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.3	Piano della Performance (compresa progettazione Albero della performance e relativi obiettivi/indicatori)	3	4	4	attraverso web conference incontri in web
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.4	Definizione ed assegnazione del budget e degli obiettivi	3	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.5	Elaborazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.6	Piano occupazionale triennale/annuale	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.7	Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, etc)	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1	Rilevazioni ed elaborazioni periodiche	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.2	Elaborazione periodica report e documenti per Organi e i diversi livelli organizzativi	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.3	Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, etc	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.4	Monitoraggio ciclo della performance e utilizzo dei relativi sistemi informativi	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.5	Realizzazione indagini di customer satisfaction	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.6	Supporto Collegio dei revisori	1	3	3	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1	Elaborazione dati e documenti	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.2	Relazione sui risultati	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.3	Relazione sulla performance	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.4	Predisposizione Bilancio sociale/mandato/generale			0	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.5	Relazione sugli esuberanti	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.4 Supporto all'OIV	A1.1.4.1	Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV etc	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1	Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.2	Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.3	Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.4	Codice di comportamento	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.2 Compliance normativa	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerale	A1.2.2.1	Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003	3	4	4	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1	Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.2	Stesura ed aggiornamento regolamenti	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.3	Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, etc)	5	2	2	L'attività di sistema gestione qualità è da effettuarsi in presenza per la complessità
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1	Sistemi di valutazione: Performance individuale e progressioni	4	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.2	Definizione fabbisogni formativi	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.3	Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali"	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.4	Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità e attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10)	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerale	A1.3.3.1	Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerale a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)	5	5	5	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1	Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi	5	5	5	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.1	Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti: predisposizione e archiviazione determine/delibere gestione convocazioni, ordini del giorno e verbali	3	4	4	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.2	Segreteria Organi, Presidenza e gestione delle relative agende	3	3	3	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	A2.1.1.3	Rinnovo Organi, ivi compresa elaborazione dati economici per attribuzione seggi Consiglio camerale	3	4	4	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.1	Gestione delle partecipazioni attive	5	5	5	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.2	Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio	3	4	4	
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.3	Onorificenze e Premi	1	3	3	E' possibile organizzare eventi online prevedendo forme diverse di consegna del premio
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	A2.1.2.4	Eventi storici e speciali e Patrocinii	1	3	3	idem
A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.1	Assistenza legale ai vertici camerale	5	4	4	

Allegato 1)

A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.2 Assistenza legale ai settori dell'ente	3	4	4	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.3 Gestione delle vertenze giudiziarie di carattere civile, amministrativo, tributario e penale concernenti la CCIAA	3	3	3	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.4 Gestione attività nell'ambito del contenzioso con dipendenti/ex dipendenti	3	3	3	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	A2.1.3.5 Produzione di atti legali per le procedure di recupero dei crediti, ivi comprese le insinuazioni nei fallimenti per recupero del D.annuale	3	3	3	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerati	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	A2.2.1.1 Monitoraggio opportunità derivanti dall'accesso alla programmazione dei fondi europei a livello regionale e nazionale e dalla partecipazione camerale a progetti europei	5	5	5	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerati	A2.2.2 Promozione dei servizi camerati	A2.2.2.1 Promozione e commercializzazione dei servizi camerati	3	3	3	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.1 Protocollo generale	A2.3.1.1 Protocollo informatico (es. GEDOC): acquisizione a mezzo posta elettronica/PEC, protocollazione e smistamento agli uffici	5	5	5	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.1 Affrancamento e spedizione documenti	1	1	1	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.2 Archiviazione fisica, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio	1	1	1	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.3 Gestione documentale	A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.3 Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), etc	5	5	5	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.1 Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN	5	4	4	
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti	5	5-4	4,5	Per 5: Occorre però di poter disporre anche di una consolle comprensiva di telefono per contatti e solleciti
A2 Organi camerati, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.3 Gestione Banche dati statistiche-economiche	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1 Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.2 Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami	3	3	3	Nell'ambito del sistema qualità per le attività sotto sistema
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.3 Predisposizione/ aggiornamento Carta dei Servizi/ Guida ai Servizi	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.4 Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.5 Produzioni multimediali	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.6 Stampa: rassegna stampa, rapporti con la stampa/conferenze stampa	3	4	4	Ormai è consolidata l'esperienza di conferenze stampa online
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.7 Grafica, produzioni tipografiche (opuscoli e brochure) , utilizzo logo e immagine coordinata	5	5	5	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	A3.1.2.1 Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerati	4	4	4	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.3 Comunicazione interna	A3.1.3.1 Gestione intranet ed iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ)	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	3	3	3	La % aumenta in presenza di una piattaforma digitale di gestione dei concorsi
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	5	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.3 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	3	3	3	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.1 Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti: aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, etc.	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.2 Procedimenti disciplinari	3	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	5	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.4 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali	1	4	4	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)	4	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.2 Gestione malattie e relativi controlli	3	5	5	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.3 Gestione buoni mensa	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.4 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerati)	3	4	4	Remotizzabile in funzione di sistema gestionale
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)	5	5	5	Spesso externalizzata ed erogata a distanza da Infocamere
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.6 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerati e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.7 Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.3 Trattamento economico del personale	B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, etc.)	3	5	5	Dipende dal livello di informatizzazione
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.1 Elenchi/albi fornitori: verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione e revisioni periodiche	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.2 Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.4 Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi	3	3	3	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.5 Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi	3	4	4	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.6 Magazzino	1	0	0	solo attività residuali sono gestibili da remoto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)	1	0	0	solo attività residuali sono gestibili da remoto
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.1 Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili	3	3	3	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	B2.2.1.2 Gestione contratti di locazione	5	5	5	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia	1	1	1	

B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.2 Assistenza hw/sw: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale	2	3	3	Dipende dai processi di virtualizzazione
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza	1	1	1	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.4 Centralino/reception	2	0	0	Già oggi ci sono risorse che gestiscono il centralino in remoto, reception in presenza
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.5 Gestione automazzi	1	0	0	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.)	1	1	1	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali	1	0	0	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1 Pagamento annuale, solleciti	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.2 Predisposizione notifica atti e relativa gestione	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.4 Rapporti con l'Utenza	3	3	3	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.5 Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo	3	4	4	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.6 Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria	3	3	3	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.1 Predisposizione Bilancio consuntivo	4	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.2 Fatturazione attiva: controllo anagrafica, emissione fatture elettroniche, controlli su approvazioni, predisposizione dichiarazioni per tracciabilità flussi finanziari	4	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.3 Fatturazione passiva: controllo formale e contabile fatturazione Infocamere e altri fornitori, smistamento fatture a settori, adempimenti connessi a fatturazione elettronica, solleciti etc	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.4 Mandati e reversali: inserimento, archivio e controllo reversali e mandati	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.5 Reintegro cassa minute spese (ex art. 44)	1	3	3	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.6 Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni: imputazione a bilancio determine/delibere, incasso dividendi, scritture contabili, predisposizione prospetti per nota integrativa, verbali, conteggi	3	4	4	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.7 Gestione fiscale tributaria	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.1 Conto Corrente bancario: verifica giornale di banca, analisi movimenti, gestione operazioni non corrette/fichiesta storni, verifica estratti conto, quadrature, verifiche e riconciliazioni, predisposizione verbali, lettere, prospetti, etc	5	5	5	
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.2 Conto corrente postale: divisione bollettini per tipologia di versamento e creazione tabelle riassuntive, rapporti con settori per controllo ed archivio, contabilizzazione ricavi incassati tramite c/c postale, controllo reversali, prelievi/versamenti periodici su c/c bancario, controlli etc	5	NO	0	chiuso ora PAGOPA
B3 Bilancio e finanza	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.2 Finanza	B3.2.2.3 Operazioni di Cassa ex art. 42	1	1	1	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel)	5	4	4	Non per tutte le pratiche (con esclusione delle pratiche complesse e delle pratiche che richiedono intervento di più addetti. Necessità di disporre di una consolle comprensiva di telefono per contattare gli utenti)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.2 Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati	5	4	4	Non per tutte le pratiche (con esclusione delle pratiche complesse. Necessità di disporre di una consolle comprensiva di telefono per contattare gli utenti)
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.3 Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche	5	2	2	Trattasi di pratiche complesse da svolgersi in ufficio e per necessità di confrontarsi con i Responsabili
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari	5	4	4	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1 Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti	5	3	3	previsto sportello fisico le pratiche non sono telematiche ed è necessario spesso un confronto inoltre attività soggetta ad approvazione della Commissione provinciale
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.2 Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)	2	2	2	La % aumento in presenza di una piattaforma per la gestione degli esami
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	C1.1.3.1 Assistenza per la costituzione delle start-up innovative secondo procedure semplificate	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.2 Vidimazione e bollatura libri (cartacei e digitali), formulari, vidimazione firme	2	0	0	Per La vidimazione/bollatura dei libri cartacei occorre disporre della timbratrice e la legalizzazione firme avviene con timbri e firme autografe.
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	C1.1.5.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.1 Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del RI e di divulgazione economica a supporto della PA	2	2	2	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.2 Accesso al patrimonio informativo delle imprese (RI) da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti	5	4	4	Le forze dell'ordine richiedono elenchi di imprese con amministratori di determinate cittadinanze
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)	5	2	2	Per i soggetti privi di pec, tutta la gestione è cartacea
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	C1.1.7b.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio	5	2	2	Trattasi di attività complessa che richiede lo svolgimento in presenza con confronto anche con i Responsabili
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	C1.2.1.1 Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti	5	0	0	Il Suap sono autonomi e non sono presenti convenzioni
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	C1.2.2.1 Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP	3	0	0	Non è attività di competenza delle Camere di Commercio in quanto i Suap sono autonomi e hanno le loro regole
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	C1.2.3.1 Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa	5	2	2	E' presente l'interoperabilità, ma non è effettiva al 100% per cui quello che non transita direttamente tramite la porta interoperabile non finisce nel fascicolo elettronico.
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	C2.1.1.1 Raccolta, ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità	3	NO	0	NO
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	C2.1.2.1 Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc	3	NO	0	NO
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	C2.1.3.1 Gestione iniziative in favore di cittadini, scuole e imprese per la diffusione e la valorizzazione degli strumenti di trasparenza, l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticontraffazione)	3	4	4	
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	C2.1.4.1 Iniziative istituzionali ed attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità	3	4	4	

C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia etc	5	NO	0	
C2 Tutela e legalità	C2.2 Tutela della fede pubblica e dei consumatori e regolazione del mercato	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)	2 - 0	3-0	3	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (es iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio etc)	3	2	2	questa attività potrebbe consentire di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	C2.3.2.1 Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia)	2 - 0	3-0	3	questa attività consente di gestire una parte in remoto
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi e verbali di contestazione sanzioni	1	1	1	
C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di gravio)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali	0	0	0	Residuali, in carico a Laboratori accreditati
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.2 Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)	5	5	5	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.4 Rilascio e tenuta del libretto metrologico telematico per strumenti di misura in servizio		no	0	Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.5 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.6 Attività svolte in qualità di Organismo notificato ai sensi della direttiva 2009/23/CE (NAWI)		no	0	Attività mai avviata
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.7 Attività relative al Desk UNICA	5	no	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigraf analogici e digitali	C2.5.2.1 Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.1 Iscrizione, modifica e cancellazione degli assegnatari dal Registro degli assegnatari (*) Diritti di saggio e marchio	5	4	4	Al momento esiste lo sportello fisico e non tutto lo archivio è archiviato informaticamente
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (strutturata, distribuzione punzioni etc)	5	2	2	ritirio, consegna e predisposizione punzioni non fattibili da remoto
C2 Tutela e legalità	C2.5 Metrologia legale	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario	0	0	0	
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale	3	1	1	Sportello fisico - Per i protesti, al momento non esiste la pratica telematica.
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari	5	3-2	2,5	Problemi legati alle istanze di cancellazione su elenchi (pre-pubblicazione); inoltre occorre essere dotati, oltre che di VPN, anche di internet veloce. Qui si apre tutta la problematica per la dotazione di attrezzature adeguate ed idonee.
C2 Tutela e legalità	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti	1	1	1	
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato	3	3	3	problemi legati alle sedute del collegio con le parti fatte prevalentemente in presenza
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C	3	3	3	3 se si riesce a lavorare sull'autonomia dei mediatori e si convincono più utenti a partecipare da remoto (per legge non obbligatorio)
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	C2.7.3.1 Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)	3	3	3	Non è presente in tutte le camere
C2 Tutela e legalità	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	C2.7.4.1 Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie	3	2	2	
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	C2.8.1.1 Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di borsa/Commissioni di borsa	2	no	0	
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "mister prezzi"	5	5-4	4,5	Per 5: Occorre però di poter disporre anche di una consolle comprensiva di telefono per contatti e solleciti
C2 Tutela e legalità	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti) etc	4	1	1	Deposito listini prezzi: necessita sportello fisico
C2 Tutela e legalità	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinologico-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere dei made in Italy (viticinologico-olio-altri prodotti tipici)	2		0	Spesso delegati a soggetti regionali
C2 Tutela e legalità	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinologico-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (viticinologico-olio-altri prodotti tipici)	2		0	
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	C2.10.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali	5	1	1	Il Ministero obbliga all'apertura dello sportello fisico dalle 9-13 tutti i gg feriali - CONFERMO. Le CCIAA si occupano del deposito delle domande cartacee. Se fosse tutto solo telematico, gli utenti non passerebbero più da noi.
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	C2.10.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità	5		0	Servizio non presente in tutte le CCIAA - CONFERMO
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	C2.10.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale	3	3	3	Servizio non presente in tutte le CCIAA. A Ra lo facciamo anche allo sportello: chi vuole depositare, minimo passa allo sportello due volte e la prima x informazioni. Le informazioni però si possono dare anche x tel., Via email, ecc. Ma allo sportello deve rimanere
C2 Tutela e legalità	C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	C2.10.4.1 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)	1	3	3	Servizio non presente in tutte le CCIAA. A Ra il PIP su convenzione con la Camera, è c/o Promos Italia
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.1 Servizi on line e off line di informazione e orientamento ai mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.2 Corsi in materia di internazionalizzazione (orientamento al mercato, contrattualistica e fiscalità internazionale, strategie doganali e gestione della supply chain internazionale, ecc.)	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.3 Corsi specialistici e business focus su mercati esteri e ambiti tematici e settoriali (incluso web marketing ed e-commerce)	4	4	4	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.4 Workshop e country presentation di orientamento sull'estero	4	4	4	

D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.5 Corsi per manager in materia di internazionalizzazione (export manager) e finanza per l'internazionalizzazione (trade finance, accesso al credito, risk management)	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.6 Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE) anche attraverso sostegno economico per la partecipazione a Fiere all'estero e/o internazionali in Italia	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.7 Servizio di informazione e assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.1 Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati	5	5	5	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.2 Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese	2	2	2	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.3 Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere	1	1	1	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.4 Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.5 Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3	3	3	
D1 Internazionalizzazione	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)	2	3	3	C'e la possibilità di usufruire del Servizio Cert'O in alternativa agli Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, 4.0 ed Agenda Digitale	D2.1.1.1 Iniziative ed eventi, percorsi formativi di base, supporto informativo tramite guide su web, booklet di presentazione, call center e sportelli informativi sulle opportunità del piano 4.0, sul sistema di incentivi, sui programmi nazionali e regionali in favore della digitalizzazione dei processi, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale, etc	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	D2.1.2.1 Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva: assessment del grado di "maturità digitale"	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.3 Promozione servizi del PID	D2.1.3.1 Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	D2.1.4.1 Servizi personalizzati di assistenza e orientamento a domanda individuale: servizi di mentoring etc e iniziative di sostegno agli investimenti tecnologici delle imprese	3	3	3	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	D2.1.5.1 Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi dei PID	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	D2.1.6.1 Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione: servizi di supporto legale, privacy e cybersecurity, servizi relativi ai "Punti di accesso alla normativa tecnica" e alla certificazione delle professioni in campo ICT, etc	5	5	5	
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica	2	1	1	Sportelli fisici
D2 Digitalizzazione	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.2 Cassetto digitale	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.1 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA	3	4	4	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.2 Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali	3	4	4	seminari online
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.1 Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche, dei beni culturali e delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato etc)	5	4	4	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.2 Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.3 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo e dei beni culturali	5	5	5	
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.3.1 Organizzazione diretta e/o in rete di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali	3	4	4	eventi online
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	D3.1.4.1 Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo e dei beni culturali	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.2 Orientamento in situazione (Organizzazione di "job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)	3	4	4	si stanno predisponendo strumenti digitali anche per visite aziendali
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova Impresa, sportelli FILO etc	2	3	3	Sportello fisico - (a Ravenna sportello online esperienza positiva)
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	D4.1.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico a supporto della transizione scuola-lavoro e università-lavoro e servizi di orientamento all'autoimpiego (supporto al business planning, supporto alla coop. Sociale ed imprenditoria sociale etc)	2	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.1 Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL, funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/l.	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.2 Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza	3	4	4	

D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.3 Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento	3	3	3	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico - diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti - in materia di alternanza s/l (assistenza a scuole ed aziende, supporto alla progettazione di percorsi di alternanza, formazione per l'apprendistato, etc.)	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching	5	5	5	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	D4.3.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di assistenza all'intermediazione della d/o di lavoro e qualificazione individuale	5	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	D4.3.3.1 Iniziative e servizi per l'inserimento di giovani lavoratori stranieri e servizi per l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro	3	no	0	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti	3	4	4	
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.4.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, tutoraggio ed assistenza e di valutazione e certificazione delle competenze	3	4	4	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1.1 Organizzazione corsi di formazione diretta e/o in rete in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile	3	4	4	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.2.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	3	4	4	seminari e iniziative online
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	D5.1.3.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete in materia ambientale (Certificazione EMAS, ISO 14001, etc), energia e sviluppo sostenibile, servizi di audit e assistenza per progetti CSR, Certificazioni socio-ambientali (SA8000, etc.) eventualmente attraverso forme di sostegno economico	3	no	0	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse	5	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.2 Gestione dei rapporti con il MATM e PA locali	5	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.3 Esami responsabile tecnico	1	no	0	Solo attività capoluogo di regione
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	D5.3.1.1 Pratiche di iscrizione/ modifica/cancellazione in registri ambientali: RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fuoruscari (compresa assistenza informativa a compilazione/invio pratiche e gestione sospensioni, errori etc), raccolta MUD, rilascio dispositivi SISTRI etc	5	5	5	Pratiche telematiche
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	D5.3.2.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali	5	5	5	
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	D5.3.3.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie	5	5	5	Pratiche telematiche
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.1 Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation	3	3	3	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.2 Servizi di assistenza e accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento (fondi privati, partecipazione bandi regionali e nazionali, partecipazione a programmi comunitari e tender europei, campagne di crowdfunding, ecc.), accompagnamento a nuovi mercati, supporto alla realizzazione di partnership strategiche etc	3	4	4	anche online
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.1 Progetti, iniziative e servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese (Assistenza alla realizzazione di processi di delocalizzazione produttiva, Sviluppo Reti d'impresa, Servizi a supporto del superamento della crisi e del risanamento aziendale etc)	3	4	4	anche online
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.2 Partecipazione a comitati per la definizione e promozione (in raccordo con altri soggetti del territorio) di azioni e strumenti utili alla crescita e al consolidamento delle iniziative imprenditoriali nei diversi settori.	5	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.3 Sostegno all'accesso al credito mediante Confidi	3	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.4 Realizzazione e gestione di infrastrutture per lo sviluppo di imprese e territorio	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.1 Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle stazioni sperimentali	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.2 Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi: ricerca partner tecnologici, workshop e iniziative di brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici etc	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	D6.1.4.1 Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa	5	5	5	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.1.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere	3	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.2.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere, anche attraverso forme di sostegno economico	5	4	4	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.3 Osservatori economici	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	D6.3.1.1 Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi etc)	4	4	4	4: se occorre fare incontri con personalità che vogliono stare in presenza (presenza anche dipendenti camerale a supporto)
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	F1.1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi e sale camerale per attività seminariali, associative, promozionali di altri soggetti, locazione spazi per collocazione distributori di cibi e bevande, concessione spazi per mostre e altri eventi	1	2	2	gestione in parte online
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	F1.1.2.1 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	1	2	2	gestione in parte online
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	F1.1.3.1 Accesso e consultazione biblioteca camerale	1	no	0	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici	F1.2.1.1 Servizi fieristici erogati attraverso aziende speciali e partecipazioni	1	1	1	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.2 Servizi di laboratorio	F1.2.2.1 Servizi di analisi chimico-merceologiche e altri servizi di laboratorio	1	no	0	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato	F1.2.3.1 Servizi vari erogati in regime di libero mercato				
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.1 Stazioni sperimentali				
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.2 Porti				

Allegato 1)

Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.3 Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della mission camerale				
----------	-------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

Tema(MacroProcesso)	Funzione(Processo)	Servizio/Ambito(SottoProcesso)	Media - Self assessment Ravenna	35,00%	30,00%	20,00%	15,00%	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Media - Self assessment Ravenna			
				Cultura e persone	Organizzazione e processi	Tecnologia e spazi	Monitoraggio performance		Media	Ravenna	Media	
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	4,71428571428571	5	5	5	5	5	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	4,71	5	
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	4,66666666666667	5	5	5	5	5	A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	4,67	5	
		A1.1.3 Rendicontazione	4	5	5	5	5	5	A1.1.3 Rendicontazione	4,00	5	
		A1.1.4 Supporto all'OIV	5	4	5	5	5	4,65	A1.1.4 Supporto all'OIV	5,00	4,65	
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	5	4	5	4	4	4,3	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	5,00	4,3	
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	4	4	5	2	4	3,9	A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	4,00	3,9	
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale	4	3	4	3	4	3,45	A1.3.1 Organizzazione camerale	4,00	3,45	
		A1.3.2 Sviluppo del personale	5	5	4	3	4	4,15	A1.3.2 Sviluppo del personale	5,00	4,15	
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5	4	3	3	3	3,35	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	5,00	3,35	
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione	5	4	4	3	3	3,65	A1.3.4 Processi di riorganizzazione	5,00	3,65	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3,66666666666667	4	3	3	5	3,65	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	3,67	3,65
			A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	4	3	4	5	3,85	A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive	3,75	3,85
A2.1.3 Assistenza e tutela legale			3,4	3	3	4	4	3,35	A2.1.3 Assistenza e tutela legale	3,40	3,35	
A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali		A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	5	4	3	4	4	3,7	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie	5,00	3,7	
		A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	3	3	3	4	4	3,35	A2.2.2 Promozione dei servizi camerali	3,00	3,35	
A2.3 Gestione documentale		A2.3.1 Protocollo generale	5	3	3	3	4	3,15	A2.3.1 Protocollo generale	5,00	3,15	
		A2.3.2 Gestione documentale	2,33333333333333	4	4	4	4	4	A2.3.2 Gestione documentale	2,33	4	
A2.4 Rilevazioni statistiche		A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	4,5	4	4	4	4	4	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	4,50	4	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	4,57142857142857	4	3	4	4	3,7	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	4,57	3,7	
		A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	4	4	3	4	4	3,7	A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	4,00	3,7	
		A3.1.3 Comunicazione interna	4	4	3	4	4	3,7	A3.1.3 Comunicazione interna	4,00	3,7	
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale	3,66666666666667	5	5	4	4	4,65	B1.1.1 Acquisizione del personale	3,67	4,65	
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	4,25	5	5	4	5	4,8	B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	4,25	4,8	
		B1.1.3 Trattamento economico del personale	4,875	5	5	4	5	4,8	B1.1.3 Trattamento economico del personale	4,88	4,8	
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,14285714285714	1	3	3	4	2,45	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	3,14	2,45	
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio	4	1	4	2	3	2,4	B2.2.1 Patrimonio	4,00	2,4	
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4,16666666666667	5	5	4	5	4,8	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	4,17	4,8	
		B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità	4,57142857142857	5	5	4	5	4,8	B3.2.1 Contabilità	4,57	4,8
			B3.2.2 Finanza	2					0	B3.2.2 Finanza	2,00	0
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	3,5	4	4	4	5	4,15	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	3,50	4,15	
		C1.1.2 Procedure abilitative	2,5	3	3	4	5	3,5	C1.1.2 Procedure abilitative	2,50	3,5	
		C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	2					0	C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	2,00	0	
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	1					0	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	1,00	0	
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	2					0	C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	2,00	0	
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3	3	3	4	5	3,5	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	3,00	3,5	
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	2					0	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	2,00	0	
	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	2					0	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	2,00	0		
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	0					0	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	0,00	0	
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	0					0	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	0,00	0	
C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa		2					0	C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	2,00	0		
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.1 Sportelli legalità	0				0	C2.1.1 Sportelli legalità	0,00	0		

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

	C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	0	0					C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	0,00	0
	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	4	3	3	4	4	3,35	C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza	4,00	3,35
	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	4	3	3	3	4	3,15	C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	4,00	3,15
C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	1					0	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	1,00	0
	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	0					0	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	0,00	0
	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	3,00	4
	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3	4	4	4	4	4	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	3,00	4
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e del regolazione del mercato	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	5	3	4	4	4	3,65	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	5,00	3,65
	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	0					0	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	0,00	0
	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3	4	4	4	4	4	C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	3,00	4
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	2					0	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	2,00	0
	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	3	2	3	4	4	3	C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	3,00	3
C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	5	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	5,00	4
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1					0	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/82	1,00	0
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	5	4	4	4	4	4	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/83	5,00	4
C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	0,714285714285714					0	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	0,71	0
	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	0					0	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	0,00	0
	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	2	4	4	4	4	4	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	2,00	4
C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	1					0	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	1,00	0
	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	2,5					0	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	2,50	0
	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	1					0	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	1,00	0
C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	3	2	2	3	4	2,5	C2.7.1 Servizi di arbitrato	3,00	2,5
	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	3	2	2	3	4	2,5	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	3,00	2,5
	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	3	3	3	4	4	3,35	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	3,00	3,35
	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	2					0	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	2,00	0
C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	0					0	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	0,00	0
	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	2,75	4	4	5	5	4,35	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	2,75	4,35
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	0					0	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	0,00	0
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	4,14285714285714	4	4	4	5	4,15	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	4,14	4,15
	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	2,8	3	3	3	5	3,3	D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	2,80	3,3
	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	3	3	3	4	5	3,5	D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	3,00	3,5
	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	3	3	3	4	5	3,5	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	3,00	3,5
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)							D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale	5,00	4,35
	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	5	4	3	4	5	3,85	D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)	5,00	3,85
	D2.1.3 Promozione servizi del PID	3	4	3	4	5	3,85	D2.1.3 Promozione servizi del PID	3,00	3,85

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

		D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	3	4	4	5	5	4,35	D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)	3,00	4,35
		D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	5	4	4	5	5	4,35	D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	5,00	4,35
		D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	5	4	3	4	5	3,85	D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	5,00	3,85
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	1					0	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	1,00	0
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	1					0	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	1,00	0
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3	4	4	5	5	4,35	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	3,00	4,35
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	4	4	4	5	5	4,35	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	4,00	4,35
		D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	4,66666666666667	3	3	4	5	3,5	D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	4,67	3,5
		D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	4	3	3	4	4	3,35	D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	4,00	3,35
		D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3	3	3	4	4	3,35	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	3,00	3,35
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	3,33333333333333	4	3	3	5	3,65	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	3,33	3,65
		D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	3	4	3	3	5	3,65	D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	3,00	3,65
	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	4	5	5	5	5	5	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	4,00	5
		D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	4	4	3	3	4	3,5	D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	4,00	3,5
	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	5	4	4	5	5	4,35	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	5,00	4,35
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	4	4	4	4	5	4,15	D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	4,00	4,15
	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	0					0	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	0,00	0	
	D4.4 Certificazione competenze	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	4,00	3,65
		D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4	4	3	3	5	3,65	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	4,00	3,65
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4	4	5	5	5	4,65	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4,00	4,65
		D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4	4	4	5	5	4,35	D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	4,00	4,35
		D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	0					0	D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	0,00	0
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	0					0	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	0,00	0
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	5	4	4	4	5	4,15	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	5,00	4,15
D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD		5	4	4	4	5	4,15	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	5,00	4,15	
	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	5	4	4	4	5	4,15	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	5,00	4,15	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,5	4	3	3	4	3,5	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	3,50	3,5
		D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	4,25	4	3	3	4	3,5	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	4,25	3,5

Tabella pivot_MATRICE RUOLI FUN

		D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	5,00	3,85
		D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5	5	3	3	4	3,85	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	5,00	3,85
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4	4	3	3	4	3,5	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere	4,00	3,5
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	4	4	3	3	4	3,5	D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	4,00	3,5
	D6.3 Osservatori economici	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4	4	3	3	4	3,5	D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	4,00	3,5
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	2					0	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	2,00	0
		F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	2					0	F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi	2,00	0
		F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	0					0	F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	0,00	0
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici	1					0	F1.2.1 Servizi fieristici	1,00	0
		F1.2.2 Servizi di laboratorio	0					0	F1.2.2 Servizi di laboratorio	0,00	0
		F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato						0	F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato		0
Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro							Z1.1.1 Attività fuori perimetro		
Totale Risultato				3,31012658227848						3,30	

almeno una azione remotizzabile

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