



**Camera di Commercio
Ravenna**

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2020

OTTOBRE 2019

INDICE

1 Premessa.....	3
2. Analisi del contesto.....	4
2.1 Il contesto esterno.....	4
3. Il contesto interno.....	12
4. Aree e obiettivi strategici.....	19
4.1 Il ciclo di gestione della performance.....	19
Area 1 – Competitività delle imprese.....	24
Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio.....	31
Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione.....	39

1. Premessa

La legge 23 dicembre 1993, n. 580 di riordinamento delle camere di commercio, attribuisce al Consiglio camerale la funzione di determinare gli indirizzi generali dell'Ente attraverso il programma pluriennale di attività e la relazione previsionale e programmatica.

In particolare la relazione previsionale e programmatica, adottata entro il 31 ottobre di ogni anno, costituisce il documento propedeutico alla predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale relativi all'esercizio successivo. Essa rappresenta lo strumento per l'analisi e l'aggiornamento annuale dello stesso Programma pluriennale (di mandato), a cui dà progressiva attuazione, nonché l'atto di indirizzo per la predisposizione del Piano della Performance, del Piano triennale della prevenzione della corruzione e del Programma triennale della trasparenza e integrità, anch'essi aggiornati annualmente.

Sulla base del Programma pluriennale e della Relazione previsionale e programmatica l'Ente camerale costruisce, quindi, il percorso da seguire, in coerenza con gli obiettivi che si prefigge di ottenere, nella consapevolezza della propria funzione istituzionale, che è quella di supportare e promuovere l'interesse generale delle imprese.

La relazione previsionale e programmatica 2020 si colloca all'interno di una fase di transizione dall'attuale assetto istituzionale e organizzativo del sistema camerale a quello che prenderà corpo a seguito della riforma realizzata con il D.lgs. n. 219 del 25 novembre 2016 e il successivo Decreto ministeriale del 16 febbraio 2018, che vedrà la Camera di commercio di Ravenna confluire per accorpamento con la Camera di commercio di Ferrara in un nuovo ente unitario con competenze sulla circoscrizione territoriale costituita da entrambe le province.

Con propria delibera del 27 dicembre 2018, tuttavia, la Giunta regionale dell'Emilia-Romagna ha stabilito di sospendere il procedimento di fusione delle Camere di commercio di Ferrara e Ravenna – nonché delle Camere di Piacenza, Parma e Reggio Emilia – in attesa di una definizione più chiara del quadro giuridico di riferimento. Ad orientare la decisione della Giunta, dapprima i ricorsi e successivamente le sentenze del Tar del Lazio nelle quali si dichiara come rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale, sollevata da diverse Camere, in merito alla legge di riordino e di riflesso ai provvedimenti di attuazione della riforma.

Nel complesso scenario venutosi a delineare, gli organi della Camera di Ravenna, in scadenza al termine del mandato quinquennale nel 2018, sono entrati in regime di prorogatio. La Relazione previsionale del 2020 è pertanto concepita in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti nel programma di mandato approvato nel 2013, adeguando tuttavia la programmazione delle attività alle mutate capacità operative, in ragione del drastico taglio di risorse ed alle nuove linee di indirizzo contenute nella riforma.

In particolare, nel 2020, l'attività dell'Ente rimarrà orientata a rafforzare la capacità delle imprese di competere sui mercati nazionali ed esteri, attraverso il supporto all'internazionalizzazione, all'innovazione tecnologica e alla diffusione della cultura di impresa. L'Ente punterà, inoltre, ad accrescere l'attrattività del territorio, promuovendo la tutela dell'ambiente e della legalità con l'obiettivo di favorire una crescita sostenibile e inclusiva. Ulteriori risorse saranno investite nei programmi destinati all'orientamento al lavoro e alle professioni in collaborazione con le istituzioni scolastiche e universitarie. Sul versante interno, infine, particolare attenzione sarà posta ai programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare e di efficientamento dei processi, in una logica di razionalizzazione e di contenimento delle spese, al fine di liberare risorse o crearne di aggiuntive da destinare agli interventi sull'economia locale.

2. Analisi del contesto

2.1 Il contesto esterno

2.1.1 Lo scenario economico nazionale

Quadro economico tendenziale (var %)

	2018	2019	2020
INDICATORI INTERNAZIONALI			
Commercio internazionale	3,7	0,6	1,7
Prezzo del petrolio (Brent, futures)	71,3	63,3	57,3
Cambio dollaro/euro	1,18	1,12	1,11
INDICATORI ITALIA			
PIL	0,8	0,1	0,4
Importazioni	3,0	0,7	2,0
Consumi finali nazionali	0,7	0,3	0,2
Investimenti	3,2	2,1	1,6
Esportazioni	1,8	2,8	2,3
FORZE DI LAVORO ITALIA			
Occupati	0,8	0,5	0,3
Ore lavorate	1,1	0,6	0,2
Tasso di disoccupazione	10,6	10,1	10,2
Tasso di occupazione (15-64 anni)	58,5	58,9	59,2

NADEF (ottobre 2019)

lieve ripresa dell'attività economica dopo la flessione della seconda metà del 2018. Tuttavia, sia l'esiguità del recupero registrato dal PIL rispetto al quarto trimestre del 2018 (0,15 punti percentuali in termini reali), sia il permanere di una sostanziale debolezza degli indicatori congiunturali per i rimanenti mesi dell'anno portano a limare la previsione di crescita annuale del PIL reale allo 0,1%, dallo 0,2 della previsione di aprile

La sostanziale stagnazione dell'attività economica nel 2019 sarebbe la risultante di una debole crescita della domanda interna, di un accentuato decumulo di scorte da parte delle imprese e di un contributo netto positivo alla crescita da parte del commercio estero. Il tasso di crescita dei consumi delle famiglie (0,4% in media d'anno) sarebbe, infatti, al livello più basso dal 2014 e il ritmo di aumento degli investimenti scenderebbe in confronto al 2018.

Il rallentamento della crescita del PIL a partire dalla prima metà dell'anno scorso è stato guidato dal settore manifatturiero, che aveva invece registrato una forte espansione nel 2017. Va segnalato, tuttavia, che in termini di produzione manifatturiera nel 2019 l'Italia ha tenuto il passo con il resto dell'area euro e ha registrato una flessione nettamente inferiore a quella della Germania. Per contro, l'andamento del settore dei servizi è risultato nettamente più debole in Italia rispetto alla media degli altri paesi dell'area euro. Il settore delle costruzioni, nel primo semestre, ha registrato una crescita media del valore aggiunto pari al 3,3%, ma anch'essa è risultata inferiore alla media dell'area euro (4,1%).

Nel complesso, dunque, gli andamenti più recenti confermano che l'industria, pur colpita da un'evoluzione negativa della produzione e degli interscambi a livello internazionale, non ha registrato un arretramento nei confronti dell'area Euro, mentre le altre componenti dell'offerta, in special modo i servizi, risentono maggiormente della bassa crescita della domanda interna.

Le statistiche del commercio estero di beni rilevano una buona tenuta delle esportazioni italiane nella prima metà del 2019. Tra i maggiori partner europei, la decelerazione dell'export su base annua è più intensa verso

la Germania (allo 0,5%, in calo per oltre 3 punti percentuali) e la Spagna (all'1,7 dal 2,9%). Si rafforzano invece quelle verso la Francia, per poco più di 2 punti percentuali (al 5,3%).

Se, nella prima metà dell'anno, i volumi scambiati su base tendenziale mostrano una flessione, rimane invece positiva la variazione dell'export in valore (2,7%), pur rallentando di poco più di mezzo punto percentuale. Nell'insieme, il saldo commerciale dell'Italia (pari a 22,1 miliardi dai circa 19,1 miliardi della prima metà del 2018) si conferma tra i più elevati dell'Unione Europea dopo quelli della Germania, dell'Irlanda e dei Paesi Bassi, tornando su livelli analoghi a quelli della prima parte del 2016, i più elevati storicamente.

I dati provenienti dall'indagine delle forze di lavoro Istat confermano una discreta crescita occupazionale, che ha interessato in particolare i dipendenti, specie quelli con contratto a tempo indeterminato. Ne ha beneficiato il tasso di disoccupazione che si è ridotto di 0,7 punti, dal 10,5% del quarto trimestre del 2018 al 9,8% del secondo trimestre 2019.

Previsioni 2019 - 2020

Le stime di crescita per la seconda parte dell'anno prefigurano una dinamica più contenuta rispetto a quanto ipotizzato in precedenza. Le informazioni congiunturali più recenti indicano una performance ancora debole dell'attività manifatturiera; il settore delle costruzioni dovrebbe mostrare una maggiore resilienza mentre, le prospettive per i servizi sono, al più, per una debole crescita. Nel complesso il PIL per il 2019 dovrebbe aumentare di un modesto 0,1%.

L'effetto di trascinamento, l'assenza di chiari segnali di inversione di tendenza nel ciclo internazionale e un andamento della domanda interna, in particolare dei consumi, inferiore rispetto a quanto previsto fanno propendere per una stima di crescita nel 2020 solo moderatamente in ripresa, lo 0,4%.

Con riferimento alla domanda interna il 2019 dovrebbe chiudersi con una variazione degli investimenti pari al 2,1%, grazie al contributo delle costruzioni e dei consumi finali dello 0,3%. Nel 2020 gli investimenti dovrebbero rallentare all'1,6% e i consumi allo 0,2%.

Considerando il settore estero, le esportazioni aumenterebbero in media del 2,8% nel 2019 e del 2,3% nel 2020, recuperando in parte il forte rallentamento del 2018, anno in cui ha pesato maggiormente l'incertezza generata dalle tensioni commerciali. Il parallelo incremento delle importazioni, 0,7% nel 2019 e 3,0% nel 2020 si rifletterebbe in un contributo alla crescita da parte della domanda estera pari allo 0,6% per l'anno in corso e allo 0,1% per il successivo.

L'incremento del PIL nel 2020 sarebbe pertanto sostenuto prevalentemente dalla domanda interna.

Nella seconda parte del 2019, la dinamica del mercato del lavoro risentirà degli effetti ritardati della debole fase ciclica e di quelli, ridimensionati, delle adesioni al Reddito di Cittadinanza e a Quota 100. In media d'anno, il numero degli occupati si prevede aumenti dello 0,5%, accompagnato da una crescita marginale dell'offerta di lavoro; il tasso di disoccupazione dovrebbe collocarsi al 10,1% (dal 10,6 nel 2018). Nel 2020 il numero degli occupati è stimato in aumento dello 0,2%, mentre il tasso di disoccupazione dovrebbe risultare in leggera crescita attestandosi al 10,2% per effetto di un incremento della popolazione attiva.

2.2.2 Lo scenario economico provinciale

Nell'incerto scenario nazionale, anche l'economia provinciale evidenzia un generale rallentamento in presenza tuttavia di buoni risultati in alcuni dei principali indicatori.

Nel corso dei primi sei mesi dell'anno il tessuto produttivo della provincia di Ravenna è stato interessato da una ulteriore riduzione del numero di imprese, proseguendo una tendenza in atto da tempo. Dopo un 2018 positivo, inoltre, la produzione industriale ha segnato il passo, mostrando una flessione in linea con l'andamento regionale. Ottimo all'opposto il dato sulle esportazioni, che raggiungono un nuovo record storico e in leggera crescita anche l'occupazione.

Demografia delle imprese

Da giugno 2018 a giugno 2019 le imprese provinciali sono diminuite di 442 unità portandosi ad un totale di 38.777, il minimo storico da quando è stato istituito il Registro delle imprese presso la Camera di commercio. In dieci anni si sono perse circa 3.700 imprese, valore corrispondente ad un calo dell'8%.

Analizzando i flussi, negli ultimi dodici mesi le nuove iscrizioni sono risultate 1.980 a fronte di 2.414 cessazioni. Se l'andamento delle cessazioni nel tempo è apparso volatile, risultando più intenso in corrispondenza dei cicli recessivi, quello delle iscrizioni ha mostrato una graduale e costante flessione, dalle 2500 nuove imprese l'anno del 2009 alle meno di 2.000 della fase attuale.

Sull'evidente minore propensione ad avviare una attività imprenditoriale agiscono diversi fattori. Sicuramente la crisi ha aumentato la percezione del rischio di impresa, ma è anche diventato più difficile reperire i capitali iniziali a causa dell'irrigidimento dell'offerta bancaria.

Il territorio ravennate continua quindi ad essere caratterizzato dal calo del numero delle imprese e dal saldo negativo fra aperture e chiusure di attività che si traduce in un tasso variazione negativo negli ultimi dodici mesi pari a -0,62%. Anche il tasso regionale rimane negativo, ma risulta più contenuto rispetto al dato provinciale, attestandosi a -0,35%. All'opposto, a livello nazionale trova ulteriore conferma la crescita del numero delle imprese, in atto dal 2013, con un tasso di variazione positivo nei dodici mesi, pari a +0,37%.

Accanto alla riduzione della consistenza numerica, l'altra direttrice emergente è la ricomposizione del sistema imprenditoriale per forma giuridica. A Ravenna, tra giugno 2018 e giugno 2019, le società di capitale hanno registrato un incremento di 127 unità (+1,6%), mentre sono diminuite di 305 le società di persone (-3,5%), di 252 le ditte individuali (-1,2%), di 8 le cooperative (-1,4%) e di 4 le altre forme (-0,8%).

La crescita delle società di capitale dura ininterrottamente da molti anni ed è dovuta alla progressiva sostituzione di altre forme giuridiche, in particolare società di persone e imprese individuali. Le ragioni di tale successo sono da ricercarsi in una governance maggiormente strutturata, spesso necessaria per attrarre nuovi finanziamenti e nelle maggiori garanzie fornite ai soci, ma anche nella semplificazione e nelle agevolazioni fiscali consentiti ad alcune forme societarie recentemente introdotte.

Sotto il profilo dei settori di attività, rispetto al 30 giugno 2018, aumentano di 39 le imprese registrate nei servizi alla persona (+1,3%) e di 49 nei servizi all'impresa (1,0%). Il comparto creditizio ed assicurativo rimane sostanzialmente stabile acquistando 3 unità (+0,4%). In flessione tutti gli altri settori a cominciare dal commercio che perde 143 imprese (-1,7%) e dall'agricoltura che ne perde 125 (-1,8%). Seguono il settore delle costruzioni con -74 unità, (-1,3%), l'industria, -70 (-2,1%), il trasporto e magazzinaggio, -45 (-3,4%), ed infine le attività turistiche, -44 (-1,3%).

Produzione industriale

Nel secondo trimestre dell'anno, l'evoluzione congiunturale per l'industria manifatturiera della provincia di Ravenna, ha confermato il rallentamento già annunciato nei tre mesi precedenti, dopo la buona performance del 2018.

I risultati della rilevazione della Camera di commercio relativa al periodo aprile-giugno 2019 mettono in evidenza un andamento negativo in tutti i principali indicatori del settore manifatturiero.

Al calo della produzione, -0,4%, si è associata l'inversione di tendenza del fatturato, che ha fatto registrare una diminuzione complessiva dello 0,8%. Su quest'ultimo ha pesato una flessione particolarmente accentuata delle vendite all'estero (-3,1%). Gli ordinativi totali hanno mostrato un calo del -0,8%; anche in questo caso, seppure in misura minore rispetto al fatturato, l'arretramento ha caratterizzato anche la componente estera (-0,5%).

Nella media dei primi sei mesi dell'anno la produzione manifatturiera provinciale si è ridotta dello 0,4% a fronte tuttavia, di risultati ancora peggiori riscontrati per la regione Emilia-Romagna dove la flessione è risultata dello 0,7%.

Anche nel settore provinciale delle costruzioni la tendenza è negativa. Il volume di affari, nel secondo trimestre del 2019, ha registrato una flessione del 4,9%, rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. Come già era avvenuto nell'anno passato, anche nella prima metà del 2019 gli indicatori segnano un ulteriore indebolimento dell'attività delle imprese edili ravennati. Nella media dei primi sei mesi la contrazione del fatturato è del 2,8%, significativamente superiore al corrispondente dato regionale pari a -0,2%.

Occupazione

Nonostante il numero di imprese che continua a ridursi, nel corso del 2019 segnali positivi sono venuti dal mercato del lavoro. Nel primo trimestre dell'anno, in provincia di Ravenna, si è registrato un aumento delle forze di lavoro di 4.400 unità rispetto allo stesso periodo del 2018, riconducibile interamente all'incremento dell'occupazione. A confronto con un anno prima gli occupati sono 5.300 in più, mentre in senso opposto, i disoccupati si sono ridotti di 900 unità. L'andamento per settori evidenzia un calo dell'occupazione esclusivamente nel settore agricolo a fronte di aumento in tutti gli altri, compreso, seppure in misura molto modesta, nel settore delle costruzioni.

Per effetto di tali dinamiche il tasso di disoccupazione si è portato al 6,0%, in leggera crescita rispetto alla fine del 2018, ma sostanzialmente allineato alla media regionale e di oltre quattro punti inferiore alla media nazionale. Lo scarto con i valori che si registravano negli anni prima della crisi è ancora ampio, ma il dato attuale appare collocato su un percorso discendente osservato a partire dal 2013.

Se però consideriamo il tasso di disoccupazione giovanile, nella fascia tra i 15 e i 24 anni, la percentuale di coloro che sono in cerca di occupazione nella nostra provincia sale vertiginosamente al 30,1%. In questo caso, il dato di Ravenna si discosta in senso peggiorativo da quello delle altre province della regione e si avvicina al valore medio nazionale.

Esportazioni

Oltre all'occupazione, segnali incoraggianti nella recente evoluzione congiunturale vengono **dall'andamento delle esportazioni**. Nei primi sei mesi del 2019 l'export provinciale è cresciuto di un ulteriore 9,8%, dopo l'ottimo +9,5% del 2018. Si tratta di un incremento molto superiore sia a quello regionale, pari al 4,7%, che a quello nazionale, fermatosi al 2,7%.

Anche in questa fase, quindi, trova conferma la buona vocazione all'export di Ravenna che, con i 2,3 miliardi di merci vendute all'estero tra gennaio e giugno – mai così alte in passato – si colloca al 32-esimo posto nella graduatoria delle 107 province italiane.

L'andamento positivo, nell'anno in corso, è stato determinato dalla capacità di incrementare i traffici verso il Medio Oriente, anche se le esportazioni provinciali rimangono fortemente concentrate verso l'area UE, destinazione che rappresenta oltre il 65% del totale, con Germania primo partner commerciale, Francia, Spagna e Regno Unito a seguire.

Tra i settori di specializzazione, nella prima metà del 2019, gli aumenti più consistenti si sono verificati nell'export di prodotti metallurgici, grazie ad importanti commesse nel Qatar (+71,0%), di prodotti alimentari (+11,0%) e di apparecchiature elettriche (+12,9%). Meno movimentati i prodotti chimici (+1,4%) e in calo la vendita di macchinari e apparecchiature generici (-22,3%).

La possibilità che le imprese provinciali possano continuare a replicare questi ottimi risultati anche nel prossimo futuro è, però, incerta. Il contesto internazionale nel secondo trimestre dell'anno si è deteriorato: le condizioni economiche nell'area euro si sono indebolite e il commercio internazionale ha subito un calo significativo, dopo due trimestri già negativi. A tutto ciò si aggiungono i dazi USA sulle importazioni

dall'UE, che tuttavia dovrebbero interessare solo indirettamente le produzioni del nostro territorio. Più grave, invece, il rischio "Brexit no deal", considerando che il Regno Unito rappresenta il 5°/6° partner commerciale per le imprese ravennati, assorbendo una quota di esportazioni attorno al 5%.

Previsioni per il 2019 – 2020

Scenario economico provinciale (var %)

	2019	2020
VALORE AGGIUNTO	0,5	0,8
Agricoltura	-7,4	-3,5
Industria	1,1	1,2
Costruzioni	12,1	6,3
Servizi	0,0	0,6
OCCUPAZIONE	1,8	0,4
TASSO DI DISOCCUPAZIONE	6,5	6,3
ESPORTAZIONI	10,6	-2,6

Prometeia (luglio 2019)

in netto calo l'agricoltura -7,5%.

Nel 2020 si dovrebbe assistere ad una ulteriore crescita delle costruzioni, sebbene a ritmi più contenuti, +6,3% e dell'industria in senso stretto sugli stessi valori del 2019, +1,2%. Anche i servizi dovrebbero tornare in positivo, +0,6%, mentre per l'agricoltura ci si attende una nuova flessione ma dimezzata rispetto all'anno in corso, -3,5%.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, secondo le proiezioni di Prometeia, gli occupati in provincia di Ravenna dovrebbero aumentare del +1,8% nel 2019 e, con un netto rallentamento, di un ulteriore +0,4% nel 2020.

Tuttavia, la tendenza positiva del numero di occupati non troverebbe riscontro sul tasso di disoccupazione che, per effetto di un'espansione della popolazione attiva, dovrebbe portarsi al 6,5% nel 2019, segnando quindi un peggioramento dal 5,8% del 2018, per poi ridursi un po' al 6,3% nel 2020.

Venendo infine alle esportazioni, le previsioni sono incoraggianti per il 2019, dove dovrebbero mostrare una crescita, a consuntivo, del 10,6%, ma segnerebbero una decisa battuta d'arresto nel 2020, -2,6%, scontando un rallentamento in alcuni settori di specializzazione e il confronto con i livelli record del 2019.

In uno scenario di crescita mondiale in frenata, in cui anche l'andamento del Pil italiano ha perso notevole slancio, le previsioni secondo gli "Scenari per le economie locali" stilate da Prometeia ed aggiornate a luglio, indicano un rallentamento anche per la provincia di Ravenna.

A consuntivo 2019 la crescita del valore aggiunto provinciale dovrebbe attestarsi al +0,5%, per poi riprendersi nel 2020 e registrare a +0,8%.

Per quanto riguarda il contributo dei settori economici, il 2019 dovrebbe mostrare una decisa accelerazione per le costruzioni, +12,1%, e incrementi più modesti per l'industria in senso stretto, +1,1%. Stabili i servizi,

3. Il contesto interno

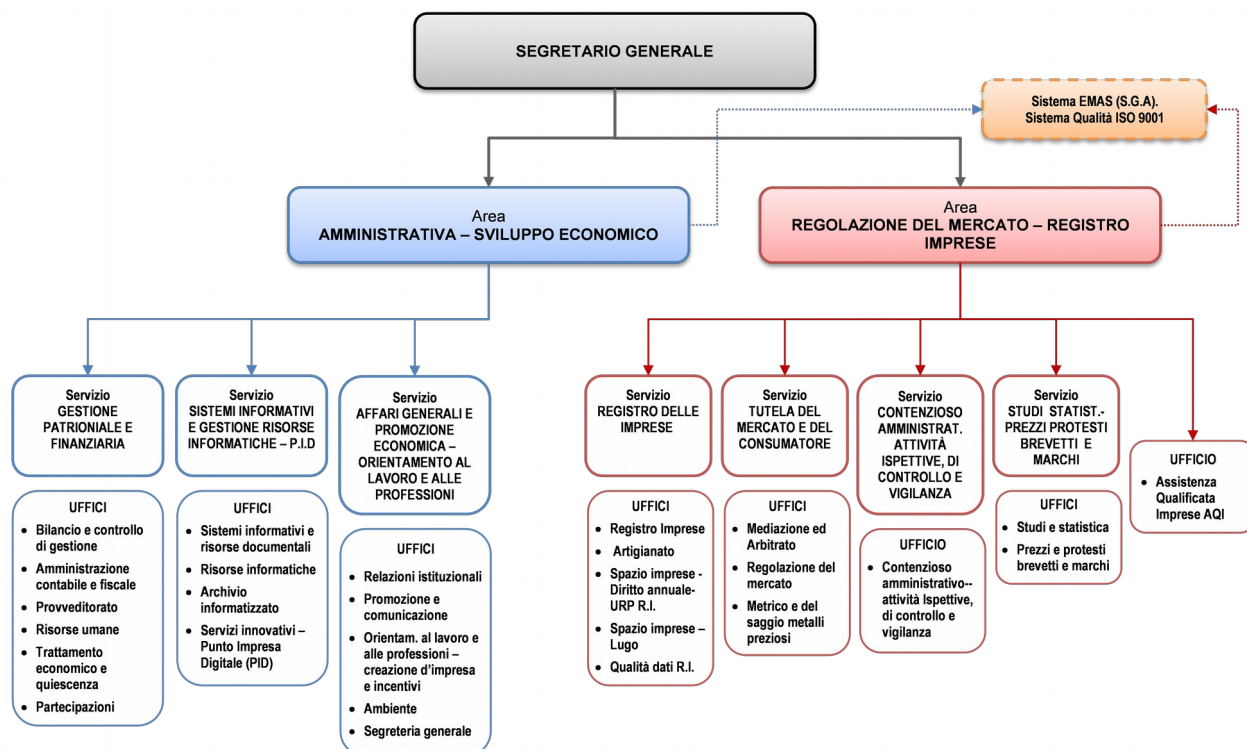
3.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

3.1.1 L'organigramma

Attualmente l'organigramma dell'Ente si articola su due aree organizzative:

- Area amministrativa - sviluppo economico
- Area regolazione del mercato - Registro delle imprese

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



La figura di vertice unisce all'incarico di Segretario generale f.f. quella di dirigente responsabile dell'Area Amministrativa – Sviluppo economico, entrambi assegnati dal 31 dicembre 2016, che affiancano ed estendono l'incarico riferito alla dirigenza dell'Area Regolazione del Mercato – Registro Imprese, oltre che di Conservatore del Registro imprese.

La figura dirigenziale e di vertice è affiancata e coadiuvata da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa, individuati nell'ambito delle funzioni istituzionali dell'Ente, quali la gestione patrimoniale e finanziaria, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese e la statistica economica.

3.1.3 Le risorse umane

Dati di riferimento

La dotazione organica, come definita dal Decreto MiSE 16/02/2018 è pari a 63 unità complessive, mentre il personale in servizio previsto al 31.12.2019 sarà pari a 56 unità.

Nel corso del 2020 si manifesterà un ulteriore differenziale negativo tra dotazione effettiva e teorica per effetto di n. 2 cessazioni programmate nella categoria D1.

Dotazione organica e personale in servizio

Posizione	Dotazione organica ¹	In servizio 31.12.2019			Differenza
		Full-time	Part-time ²	Totale	
Dirigenti	2	0	0	0	-2
Cat. D3 ³	7	7	0	7	0
Cat. D1	13	10	4	14	+1
Cat. C	34	22	8	30	-4
Cat. B3	2	1	0	1	-1
Cat. B1	5	2	3	4	-1
Totale	63	41	15	56	-7

(1) Allegato D al Decreto MiSe 16.2.2018

(2) Tutti i part-time con tempo di lavoro superiore al 50%, per un totale di 2,58 FTE

(3) Di cui 5 Posizioni organizzative

Nella categoria D3 sono attualmente confermati 5 titolari di posizione organizzativa che, alla direzione del rispettivo Servizio di riferimento, affiancano ulteriori responsabilità organizzative oltre che specifiche conoscenze e competenze.

Il complesso delle risorse umane, ad esclusione del personale dirigenziale, è distribuito, nella prevista organizzazione dei Servizi inseriti nelle due Aree, come indicato nella tabella seguente:

Consistenza del personale per unità organizzativa complessa

Aree	Servizi	Totale unità	Totale unità per categorie					
			P.O.	D3	D1	C	B3	B1
Area amministrativa-Sviluppo economico	Servizio gestione patrimoniale e finanziaria	10-(4 p.t.)	1	-	4	4	-	1
	Servizio studi e gestione risorse informatiche	7-(2 p.t.)	1	-	2	1	-	3
	Servizio affari generali e promozione economica	9-(1 p.t.)	1	-	3	5	-	-
Area Registro imprese – regolazione del mercato	Servizio registro delle imprese	19-(6 p.t.)	1	-	3	14	1	-
	Servizio tutela del mercato e del consumatore	7	-	1	2	4	-	-
	Servizio statistica prezzi e protesti, brevetti e marchi	2-(1 p.t.)	1	-	-	1	-	-
	Servizio contenzioso amministrativo attività ispettive, di controllo e vigilanza	2	-	1	-	1	-	-

A partire dalle prime disposizioni di legge volte alla progressiva riduzione del finanziamento delle Camere di commercio (articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito nella Legge 114/2014) e fino alla fine del 2019, l'Ente camerale ha orientato le proprie politiche di gestione del personale verso le nuove sopraggiunte esigenze, introducendo la sospensione di qualsiasi reclutamento, nonché il favorevole accoglimento delle richieste di riduzione dell'orario di lavoro (part-time) o di eventuali richieste di mobilità del personale verso altre amministrazioni pubbliche.

Questa severa politica di gestione del personale ha, permesso all'Amministrazione camerale di presentare ad Unioncamere, in qualità di soggetto delegato a redigere e presentare al Ministero una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e di un complessivo *Piano di razionalizzazione di sedi*,

organizzazioni, dotazioni organiche, aziende speciali (articolo 3 D.Lgs 219/2016) una rappresentazione quali-quantitativa delle proprie risorse umane assai contenuta.

La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2020-2022, approvata dalla Giunta camerale in data 18/10/2019, ha messo in evidenza la necessità di procedere, subordinatamente alle disposizioni delle norme vigenti in materia di assunzioni e nel rispetto dei vincoli finanziari e contabili, per l'anno 2020 alla copertura di una posizione dirigenziale e di n. 2 unità di categoria C; per l'anno 2021, alla copertura di una ulteriore posizione dirigenziale e di n. 1 unità di categoria B3.

Performance

La misurazione e valutazione delle performance sono state trattate all'interno del SMVP adottato dall'Ente nell'ambito del processo di riforma di cui al D. Lgs 150/2009 e coinvolge il personale in categoria, i titolari di posizioni organizzative ed i dirigenti.

I macro elementi osservati sono essenzialmente rappresentati dal grado di conseguimento degli obiettivi annualmente assegnati, attraverso l'osservazione del raggiungimento di target e indicatori prefissati e dalle competenze individualmente dimostrate, attraverso la valutazione periodica su criteri predeterminati.

Formazione professionale

Nel quadro della complessiva riforma del sistema camerale è stato predisposto un vasto programma formativo orientato alla riqualificazione professionale del personale camerale, particolarmente necessaria nei settori di nuova competenza introdotti dall'articolo 2 del Decreto legislativo 219/2016 che ha modificato la Legge n. 580/199.

A decorrere dal 2017 Unioncamere ha avviato linee formative sulle materie dell'orientamento al lavoro, dell'innovazione digitale, dell'e-government, della gestione strategica delle risorse umane, della programmazione e gestione delle risorse, della disciplina degli aiuti di Stato, dei servizi ambientali, della compliance normativa, del turismo e beni culturali. Nel 2018 tali azioni sono proseguite e se ne sono aggiunte sulle materie della regolazione del mercato, del registro imprese, dell'internazionalizzazione, della contrattualistica e della gestione documentale. Nel 2019 tali linee formative sono state affiancate da altre sulle materie dell'OCRI, della proprietà industriale, del trattamento dei dati personali e della gestione delle dinamiche relazionali. Alle linee formative si sono aggiunti Focus tematici sull'amministrazione e gestione delle Camere di commercio e sui controlli esterni su di esse, sulle disposizioni per il rilascio dei certificati di origine e dei visti per l'estero e infine sulle partecipazioni.

A tali percorsi formativi se ne aggiungono altri specifici di aggiornamento su varie tematiche di interesse per lo svolgimento delle attività dell'Ente.

L'offerta formativa proposta da Unioncamere in collaborazione con l'Istituto G. Tagliacarne, che proseguirà anche nel corso dell'anno 2020, ha consentito di realizzare eventi formativi specialistici, entro i limiti di riduzione della spesa imposta dal D.L. 78/2010 e s.m.i..

3.2 Le risorse economiche e finanziarie

3.2.1 Le risorse economiche

L'Ente camerale svolge le proprie attività grazie al finanziamento derivante principalmente dal diritto annuale nella misura determinata con decreto del Ministero dello sviluppo economico, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentite l'Unioncamere e le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale.

Per l'anno 2020 il diritto annuale resta definito nella misura del 50% rispetto all'importo corrisposto dalle imprese nel 2014, in conseguenza di quanto disposto dal D.L. 90/2014 convertito in L. 114/2014.

Con nota dell'ottobre 2019 Unioncamere ha comunicato l'orientamento favorevole manifestato dal Ministero dello sviluppo economico sulla previsione di incremento del diritto annuale per gli anni 2020-2021-2022 pari al 20% dell'importo ridotto in precedenza. Tale incremento è vincolato alla realizzazione di specifici progetti di sviluppo, indicati di seguito:

- Progetto Punto impresa digitale (PID)
- Progetto Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni
- Progetto Internazionalizzazione
- Progetto Turismo
- Progetto OCRI

Altre entrate sono per diritti di segreteria sull'attività certificativa, contributi su progetti e iniziative di varia tipologia, proventi da gestione di beni e servizi, entrate relative all'attività finanziaria e straordinaria. Tali risorse vengono impiegate per l'erogazione dei servizi agli utenti, in particolar modo di natura certificativa anagrafica e promozionale.

Tali risorse vengono destinate a differenti tipologie di impieghi.

- Oneri per il personale dipendente, previsti in aumento nei prossimi esercizi in relazione alle effettive possibilità di nuove assunzioni o stabili in relazione ai blocchi di turnover di personale imposti dalle norme.
- Oneri di funzionamento tra i quali figurano le spese di mantenimento della struttura e dei servizi istituzionali camerali, i costi per imposizione di legge e fiscali, le spese per quote associative, i rimborsi spese per gli organi. Sono stimati in importi stabili, considerando che le tariffe ed imposte aumentano, ma l'Ente persegue una politica di razionalizzazione ed ottimale utilizzo delle risorse, anche in considerazione del calo notevole delle risorse disponibili in entrata per il bilancio.
- Ammortamenti e accantonamenti secondo le previsioni di legge.
- Interventi economici rivolti direttamente alle imprese o utilizzati per finanziare iniziative e progetti a sostegno e sviluppo della competitività del sistema economico locale. Tra questi sono compresi i progetti legati all'incremento del diritto annuale.

Si riporta di seguito uno schema sintetico contenente le previsioni delle fonti e degli impieghi delle risorse camerali a consuntivo per gli esercizi 2016-2018 e a preventivo per il 2019.

Per il 2020 si prevede un andamento in linea con quello dell'anno in corso, nel caso in cui vi sia l'inizio delle attività del nuovo Ente, a seguito del processo di riforma del sistema camerale, si renderà necessario procedere ad un nuovo ciclo di programmazione, all'interno del quale troverà collocazione un nuovo schema di previsione e assegnazione delle risorse sia per l'anno prossimo che per quelli successivi.

Previsioni delle fonti e degli impieghi

FONTI/IMPIEGHI	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Preventivo aggiornato 2019
Diritto Annuale	4.692.591	4.375.865	4.974.660	4.545.870
Diritti di Segreteria	1.814.244	1.780.041	1.820.984	1.768.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	384.666	284.989	523.737	486.885
Gestione di beni e servizi e rimanenze	109.063	91.354	132.933	100.329
Gestioni accessorie	1.828.544	1.162.842	664.544	789.791
Totale FONTI (A)	8.829.108	7.695.091	8.116.858	7.690.875
Personale	2.898.465	2.698.066	2.628.203	2.538.522
Funzionamento	1.952.708	1.805.072	1.743.623	1.854.803
Interventi economici	2.214.056	1.087.333	1.893.612	2.041.061
Ammortamenti e accantonamenti	1.824.820	2.608.620	1.631.115	1.215.890
Gestioni accessorie	935.466	27.883	49.198	40.600
Totale IMPIEGHI (B)	9.825.515	8.226.974	7.945.750	7.690.875
Avanzo/disavanzo dell'esercizio (A-B)	-996.409	-531.881	171.108	0

3.2.2 Principali indicatori di natura finanziaria, economica e patrimoniale

Si riportano di seguito alcuni indicatori che sintetizzano la struttura patrimoniale e finanziaria dell'Ente e l'incidenza delle principali tipologie di spesa nel periodo 2016-2018.

Principali indicatori di bilancio

INDICATORE	ALGORITMO DI CALCOLO	2016	2017	2018
1. Margine di Struttura finanziaria a breve termine	(Attivo circolante - Passivo a breve) / Passivo a breve	269,8	255,0	278,4
2. Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti / Proventi correnti	127	125,5	105,9
3. Incidenza dei costi strutturali	(Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi correnti	89,3	91,7	80,5
4. Margine di struttura	Immobilizzazioni / Patrimonio netto	77,1	76,3	74,0
5. Capacità di generare Proventi	[Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria)] / Proventi correnti	5,9	6,5	9,3
6. Efficienza di Struttura	Oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B / Oneri correnti	37,7	37,7	39,1
7. Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali	Proventi correnti / Proventi totali	79,3	84,9	91,8
8. Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	Oneri correnti / Oneri totali	90,5	99,7	99,4
9. Oneri correnti - incidenza del personale	Oneri del personale / Oneri correnti	32,6	32,9	33,2
10. Oneri correnti - incidenza funzionamento, ammortamenti e accantonamenti)	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti / Oneri correnti	37,7	40,1	42,7
11. Oneri correnti - incidenza interventi economici	Oneri per interventi economici + accantonamenti promozionali / Oneri correnti	29,6	26,9	23,9
12. Interventi economici per impresa attiva	Interventi economici / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	62,9	62,9	54,3
13. Risorse per impresa attiva	Risorse funzione istituzionale D / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	93,8	82,0	70,2

Tali indicatori mettono in evidenza una solida struttura, tenendo conto delle caratteristiche peculiari degli enti camerali e rilevano, altresì, una buona capacità di redistribuzione delle risorse a favore dei servizi alle imprese. Tale tendenza, che si sostanzia in costi contenuti di personale e funzionamento e ampliamento delle risorse per interventi economici è la stessa che si intende perseguire per il futuro, considerando però che, sono già stati raggiunti, in vari ambiti, livelli di spesa molto contenuti. Gli indicatori mostrano un buon equilibrio economico patrimoniale dell'Ente.

4. Aree e obiettivi strategici

4.1 Il ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance, istituito dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di riforma della pubblica amministrazione, costituisce il quadro di riferimento del sistema di pianificazione, programmazione e controllo della Camera di commercio.

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 a fine paragrafo.

- 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 l'Ente 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).

Balanced scorecard

Nell'attuare il ciclo di gestione della performance l'ente camerale ha deciso di utilizzare come riferimento teorico il modello della Balanced scorecard. (BSC).

La BSC è un modello di pianificazione e controllo che considera l'organizzazione, sia essa impresa o ente pubblico, come una struttura complessa costituita da molteplici sottosistemi in relazione tra loro. Il coordinamento dell'azione di ciascuno di essi si fonda sulla condivisione di uno scopo e su comuni valori di riferimento.

Dalla complessità dell'organizzazione e dell'ambiente in cui opera deriva la necessità di allargare la valutazione delle performance nel processo di creazione del valore da parte dell'organizzazione stessa, a più prospettive, sia finanziarie che non finanziarie sia di breve periodo che di lungo periodo.

All'interno di ogni prospettiva vengono individuati precisi obiettivi sulla base di una strategia coerente. La strategia è tradotta in termini quantitativi associando agli obiettivi strategici ed operativi indicatori misurabili e target. La performance può essere monitorata in itinere e valutata ex-post attraverso il raggiungimento o lo scostamento degli indicatori rispetto ai target prefissati.

Per la Camera di commercio le prospettive individuate sono le seguenti:

- **imprese e territorio:** capacità di soddisfare i bisogni del territorio e dei vari portatori di interesse in coerenza con il mandato istituzionale consistente nello svolgere “funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali”;
- **crescita e apprendimento:** capacità di adeguare nel tempo la struttura organizzativa e le competenze del personale in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi nelle altre prospettive;
- **processi interni:** capacità di progettare e gestire i processi interni, puntando alla allocazione ottimale delle risorse e alla soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati;
- **economico-finanziaria:** capacità di operare perseguendo come obiettivi l'equilibrio di bilancio e un impiego efficiente delle risorse.

Mandato istituzionale e missione

Il mandato istituzionale delle camere di commercio è individuato nell'articolo 1 delle Legge. 29 dicembre 1993 n. 580, (modificata dal D. lgs. n. 219/2016) che recita “La Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, **funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**”

Tuttavia nella stessa legge di ordinamento il legislatore amplia tale mandato oltre gli interessi del solo sistema delle imprese inserendo funzioni in materia di tutela del mercato e dei consumatori (vigilanza e controllo sui prodotti), di giustizia alternativa (commissioni arbitrali e conciliative), di infrastrutture (realizzazione di infrastrutture informatiche e telematiche) nonché di lavoro e libere professioni (orientamento e alternanza scuola lavoro, consulta delle professioni). Non a caso nell'organo di indirizzo politico siedono di diritto un rappresentante delle associazioni dei consumatori, uno delle organizzazioni sindacali e uno dei liberi professionisti.

Negli ampi confini del mandato istituzionale la Camera di commercio di Ravenna individua la propria missione nel **promuovere lo sviluppo sociale ed economico del territorio valorizzandone vocazioni e identità e assicurando, nello svolgimento del proprio operato, forme di partecipazione inclusiva ai processi decisionali, capacità di innovazione e qualità dell'azione amministrativa.**

Dalla missione derivano le linee di indirizzo strategico che guidano l'azione dell'ente camerale:

- favorire la partecipazione ed il coinvolgimento di amministrazioni, imprese, associazioni e cittadini nella definizione delle priorità e delle politiche di sviluppo, con l'obiettivo di generare una governance condivisa;
- avviare e sostenere un processo di crescita fondato sulla valorizzazione delle potenzialità dell'economia provinciale e finalizzato a rendere il sistema imprenditoriale locale più competitivo sul mercato nazionale ed estero;

- promuovere e diffondere una cultura di impresa orientata alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e all'innovazione rafforzando l'integrazione tra sistema produttivo, mondo del lavoro e mondo dell'istruzione e della ricerca;
- garantire la tutela del mercato, della concorrenza, della libertà di impresa e di iniziativa economica quali condizioni essenziali per lo sviluppo socio-economico;
- conformare l'azione amministrativa ai principi di trasparenza, economicità, efficacia ed efficienza nel rispetto delle pari opportunità e del benessere dei lavoratori e contrastando ogni forma di discriminazione;
- favorire la semplificazione amministrativa attraverso interventi amministrativi, organizzativi e tecnologici, con particolare attenzione al rafforzamento delle politiche di e-government.

Il mandato istituzionale e la missione sono articolati in aree e obiettivi strategici individuati nel programma di mandato dell'organo di indirizzo politico su cui si innesta annualmente il ciclo di programmazione.

Le aree strategiche

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

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

Il Documento di programmazione Pluriennale 2013-2018 ha identificato tre aree strategiche prioritarie nell'ambito delle quali la Camera di commercio ha definito le proprie linee di azione:

- Area 1 – Competitività delle imprese
- Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio
- Area 3 – Efficienza dell'amministrazione

Obiettivi strategici, mappa strategica e mappa dei servizi

A ciascuna delle aree strategiche vengono ricondotte le priorità strategiche (in seguito denominate "obiettivi strategici") delineate nel Documento di programmazione pluriennale, integrato dagli aggiornamenti annuali contenuti nella Relazione previsionale e programmatica.

Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo (descrizione dell'obiettivo).

Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale. All'interno del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, per ciascuno di essi vengono individuati uno o più indicatori ed i relativi target annuali.

In seguito alle nuove funzioni attribuite dalla riforma alle Camere di commercio è stata revisionata anche la mappa dei servizi camerali. Il documento è stato oggetto di approfondimenti e di analisi da parte di Unioncamere ed è stato proposto a tutte le Camere di commercio, anche all'interno del sistema integrato per la rilevazione di dati ed il monitoraggio e controllo delle attività. (sistema Integra).

La mappa dei processi e servizi prevede le aree A e B di governo e supporto della struttura camerale e le aree C e D relative ai servizi forniti, come segue:

- A1-A2-A3 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente, Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato, Comunicazione
- B1-B2-B3- Risorse umane, Acquisti, patrimonio e servizi di sede, Bilancio e finanza
- C1- Semplificazione e trasparenza
- C2- Tutela e legalità
- D1- Internazionalizzazione
- D2- Digitalizzazione
- D3- Turismo e cultura
- D4- Orientamento al lavoro ed alle professioni
- D5- Ambiente e sviluppo sostenibile
- D6- Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti
- F1- Altri servizi ad imprese e territorio

Nel corso dell'anno 2019 il Ministero dello sviluppo economico ha definito i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riferimento alle funzioni amministrative ed economiche ed ha definito le funzioni promozionali da svolgere in modo prioritario.

L'Ente definisce gli obiettivi strategici per il 2020 in coerenza con la nuova mappa dei processi e servizi sopra richiamata, come segue:

- **Area 1 – Competitività delle imprese**

- 1.1 – Internazionalizzazione (D1) [Missione 16-005]
- 1.2 – Digitalizzazione, semplificazione e trasparenza (D2- C1) [Missione 11-005 / 32-003]
- 1.3 – Orientamento al lavoro e alle professioni (D4) [Missione 11-005]
- 1.4 – Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6) [Missione 11-005]

- **Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio**

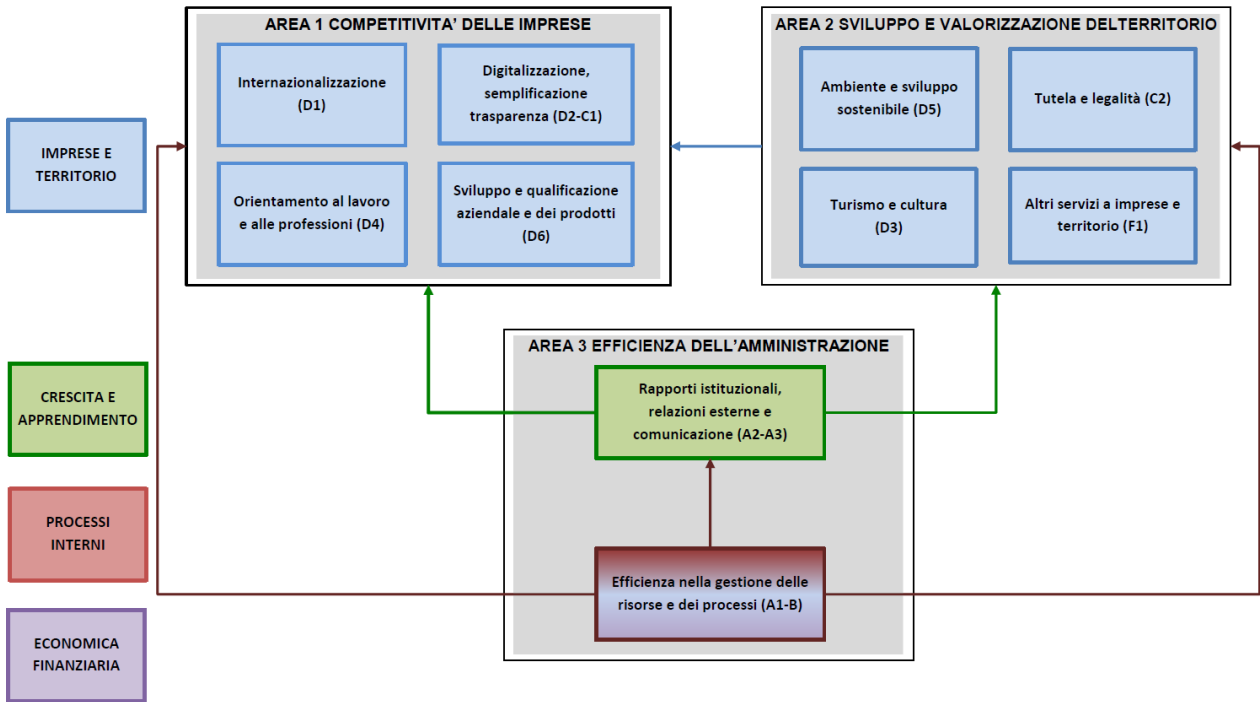
- 2.1 – Ambiente e sviluppo sostenibile (D5) [Missione 11-005]
- 2.2 – Tutela e legalità (C2) [Missione 12-004]
- 2.3 – Turismo e cultura (D3) [Missione 11-005]
- 2.4 – Altri servizi a imprese e territorio (F1) [Missione 11-005]

- **Area 3 – Efficienza dell'amministrazione**

- 3.1 – Rapporti istituzionali, relazioni esterne e comunicazione (A2 -A3) [Missione 32-002 / 32-003]
- 3.2 – Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A1 - B) [Missione 32-003]

La mappa strategica di seguito riportata costituisce una rappresentazione grafica degli obiettivi strategici individuati in ciascuna delle prospettive e della relazioni tra di essi.

Mapa strategica della Camera di commercio di Ravenna



Area 1 – Competitività delle imprese

1.1 – Internazionalizzazione (D1)

Anche alla luce della recente riforma del sistema camerale, l'internazionalizzazione rimane uno dei temi centrali nella programmazione strategica della Camera di commercio di Ravenna.

In questo ambito, l'Ente, opera attraverso Promos Italia S.c.r.l., società partecipata assieme alle Camere di Milano, Modena, Udine-Pordenone e Genova, la cui mission è quella di preparare all'ingresso o consolidare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali e favorire lo sviluppo dell'economia locale attraverso politiche di attrazione degli investimenti e di marketing territoriale.

Oltre alla sede provinciale di Promos, l'ampia offerta di servizi di informazione, supporto e accompagnamento rivolti alle imprese che operano con l'estero o intendono farlo, può contare sulle competenze e le specializzazioni funzionali sia delle strutture del sistema camerale presenti sul resto del territorio regionale e nazionale – quali aziende speciali, camere miste, unioni regionali e Unione nazionale – sia delle Camere di commercio italiane all'estero.

In un'ottica di sistema l'attività della Camera di commercio di Ravenna in materia di internazionalizzazione si integra con quelle delle altre camere regionali nel contesto di una programmazione comune sviluppata in collaborazione con l'Unioncamere Emilia-Romagna. La definizione delle azioni da realizzare è guidata dalle linee di indirizzo individuate in ambito regionale a partire dalla selezione di specifici paesi e filiere produttive su cui orientare l'intervento.

Progetti e iniziative per il 2020

- promuovere e realizzare azioni formative e informative destinate allo sviluppo di risorse culturali e di competenze professionali per l'internazionalizzazione delle PMI;
- promuovere e realizzare azioni di assistenza e supporto organizzativo destinate all'individuazione di nuovi mercati e al rafforzamento della presenza internazionale delle imprese provinciali già esportatrici;
- promuovere le opportunità di cooperazione tra imprese provinciali e imprese europee offerte dalla partecipazione alle azioni previste dalla rete europea per l'internazionalizzazione Enterprise Europe Network attraverso Agenzia Promos Italia e consorzio SIMPLER;
- programmare, sostenere o aderire a progetti proposti da imprese o associazioni di imprese e dall'Unioncamere nazionale e regionale, destinati a istituire e consolidare relazioni commerciali internazionali nell'ambito dei settori o filiere che presentano migliori opportunità di crescita per l'export provinciale, operando in collaborazione con enti e strutture nazionali specificamente dedicate alla promozione dell'internazionalizzazione delle imprese all'estero quali Simest, Sace, Agenzia Ice;
- consolidare ed ampliare, la rete di contatti con enti e strutture nazionali dedicate all'internazionalizzazione quali Simest, Sace, Agenzia ICE, Ambasciate, Ministero degli Esteri, Camere di Commercio Italiane all'estero, reti di esperti Paese, nonché associazioni imprenditoriali dei Paesi di prevalente destinazione delle esportazioni locali.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

1.2 – Digitalizzazione e la semplificazione (D2)

La competitività economica di un territorio dipende anche, in modo significativo, dall'attitudine di imprese e istituzioni a generare un ambiente favorevole all'innovazione. Affrontare il tema dell'innovazione a livello di

sistema territoriale è fondamentale, soprattutto quando uno dei principali ostacoli alla produzione di nuova conoscenza scientifica e tecnologica – e al suo trasferimento in ambito produttivo – è costituito dalla ridotte capacità di investimento in ricerca e sviluppo delle PMI.

L'azione della Camera di commercio è, pertanto, orientata a promuovere l'evoluzione di imprese, distretti e filiere, verso produzioni e processi a più elevato contenuto tecnologico e immateriale, rafforzando il sistema di relazioni con i principali soggetti coinvolti nel processo di innovazione e ricerca e assumendo nello stesso tempo un ruolo di indirizzo e stimolo della domanda di innovazione dall'interno del sistema produttivo.

Nel 2017 la Camera di commercio di Ravenna ha istituito il Punto Impresa Digitale (PID). I PID, camerali sono parte integrante del network nazionale Impresa 4.0 e operano al fianco dei Digital Innovation Hub (DIH), espressione del sistema associativo, e dei Competence Center (CC), che coinvolgono poli universitari e centri di ricerca, con il comune obiettivo di accompagnare e supportare le imprese nella trasformazione digitale. Ai PID, in particolare, spetta la diffusione presso le PMI della conoscenza di base sulle tecnologie Industria 4.0 e sulle opportunità che queste offrono, mentre i DIH si occupano di formazione avanzata su tecnologie e soluzioni specifiche per i settori di competenza e i CC sono impegnati nell'alta formazione e nello sviluppo di progetti di ricerca industriale e sperimentale.

La Camera di commercio di Ravenna, inoltre, dal 2016 per sostenere e incentivare il mondo delle startup innovative e in particolare per supportarne la creazione in modalità smart e al minor costo possibile ha attivato un servizio di Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI) al fine di supportare le startup innovative nella compilazione e registrazione dell'atto costitutivo e dello statuto con la firma digitale e senza intervento notarile.

Nella riflessione sulle strategie di uscita dalla stagnazione economica ha ripreso slancio, nel nostro Paese, il dibattito sulla semplificazione amministrativa come strumento irrinunciabile nel processo di ammodernamento della pubblica amministrazione con l'obiettivo primario di ridurre il peso della burocrazia su cittadini e imprese e favorire la competitività del sistema economico.

E' in questo ambito che si colloca uno dei servizi istituzionali *core* dell'Ente camerale quale è il Registro delle Imprese che persegue l'obiettivo di realizzare un'amministrazione snella e digitale al fine di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato, curando la massima qualità ed efficienza del sistema digitale, costituito anche dall'interazione di Registro Imprese, Suap, Fascicolo Digitale e Cassetto dell'Imprenditore, offrendo servizi prevalentemente in tempo reale o per via telematica e alimentando banche dati giuridiche ed economiche, che creano una rete informativa per il sistema economico italiano. Il Registro Imprese sul fronte della razionalizzazione dei processi e della diffusione di servizi on line ha realizzato passi importanti con particolare attenzione alla qualità del dato pubblicato e ai tempi di aggiornamento delle banche dati e di accesso all'informazione. Tutti i servizi del Registro Imprese infatti oggi sono reperibili in un unico portale nazionale (www.registroimprese.it), in parte open data, di immediato e semplice accesso, che consente la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le procedure concorsuali, i bilanci, i dati su amministratori e soci, eventuali protesti, marchi, brevetti, per non parlare dei servizi a valore aggiunto che consentono di stilare elenchi di imprese sulla base di diversi parametri. Il portale Registro Imprese è un prezioso archivio informativo a disposizione di ogni operatore economico che desidera conoscere con precisione il contesto in cui opera al fine di assumere adeguate decisioni strategiche per la propria azienda e offre tempestivamente servizi di qualità in parte gratuiti e in parte a prezzi contenuti. Il Registro Imprese infatti è oggetto di un costante e continuo processo di innovazione e manutenzione, sia per quanto attiene alla qualità dei dati, la Camera di commercio di Ravenna partecipa attivamente dal 2015 al progetto nazionale qualità dati registro imprese: rivolto in particolare alla leggibilità delle visure (progetto Qualità visure) alla qualità dei bilanci depositati, delle Pec comunicate, alle cancellazioni d'ufficio delle imprese non più operative, oltre al monitoraggio dei flussi informativi tra Suap, RI e REA sia per quanto attiene all'innovazione tecnologica volta a migliorare l'informazione con il servizio di Supporto Assistenza Registro Imprese (SARI) al fine di costituire una base di conoscenza per associazioni, ordini professionali, imprese e

realizzare un'unica piattaforma per la redazione di tutte le tipologie di pratiche (progetto RI 20). Particolare attenzione è posta al mantenimento/miglioramento delle tempistiche di evasione delle istanze telematiche pertanto all'interno del progetto RI 20 si stanno sviluppando sistemi di efficienza dell'istruttoria con l'introduzione di percorsi guidati e meccanismi di precompilazione dei dati e di potenziamento dei controlli automatizzati sulla ricevibilità volti a ridurre i controlli manuali e velocizzare l'evasione della pratica oltre a sistemi di automazione al fine di rendere più rapido il controllo di congruenza tra atto e dati della pratica sperimentando "machine learning".

Proseguirà il potenziamento e la diffusione dei servizi digitali per l'impresa quali, la fatturazione elettronica, i libri digitali, gli strumenti per la firma digitale, la posta elettronica certificata, la digitalizzazione delle certificazioni per l'estero e il cassetto digitale. Quest'ultimo, sarà oggetto di continuo miglioramento e implementazione grazie alle azioni condotte per promuovere e facilitare l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa (FDI) in collaborazione con la Regione e i Comuni, in modo da creare una più forte integrazione tra i SUAP e il Repertorio Economico Amministrativo (REA) gestito dalla Camera di Commercio e rendere il cassetto digitale una realtà effettiva a vantaggio delle imprese. La Camera di commercio di Ravenna, da sempre attenta alle esigenze delle imprese esportatrici, ha avviato un percorso di digitalizzazione dei certificati d'origine che ad oggi sono richiesti in modalità telematica, ma necessitano del rilascio della copia cartacea, mentre nel corso del 2020 sarà invece possibile consentirne la stampa direttamente in azienda grazie al progetto di accreditamento internazionale ICC WCF e si potrà sviluppare la creazione di una banca dati on line contenente le immagini dei certificati rilasciati.

Momento centrale dei processi di semplificazione amministrativa e di innovazione in ambito pubblico è il passaggio all'*e-government*, ovvero la riorganizzazione delle procedure interne e del sistema di relazioni con cittadini e imprese grazie all'utilizzo dell'informatica e della telematica. Attraverso l'*e-government* è possibile avviare un circolo virtuoso tra diffusione-utilizzo delle nuove tecnologie, trasparenza e qualità dei servizi pubblici e partecipazione attiva di imprese e cittadini.

La dematerializzazione dei flussi documentali, la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi attraverso le pratiche telematiche ed i pagamenti elettronici, la diffusione di strumenti innovativi e l'accessibilità dei dati in formato aperto costituiscono linee d'azione attraverso le quali la Camere di commercio persegue obiettivi di semplificazione e trasparenza.

Progetti e iniziative per il 2020

- programma di attività previsto nell'ambito del progetto PID finalizzato alla diffusione della cultura digitale tra le MPMI di tutti i settori economici in ambito locale. IPID costituiscono la risposta delle Camere di commercio alla richiesta del Mise di realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione. Il progetto si inserisce all'interno del Piano nazionale Industria 4.0 varato dal Governo per dare vita alla quarta rivoluzione industriale in Italia;
- realizzazione, promozione e rendicontazione del bando attraverso il quale la Camera intende favorire la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI di tutti i settori economici attraverso una maggiore conoscenza delle soluzioni e dei benefici offerti dalle nuove tecnologie e fornendo un sostegno economico ai progetti di digitalizzazione in ottica Impresa 4.0, subordinatamente all'approvazione dell'incremento del diritto annuale;
- realizzare attività finalizzate a sostenere ed accompagnare l'impresa nel processo di innovazione, contestualmente ad azioni volte a promuovere la tutela e valorizzazione della proprietà industriale, la diffusione della normativa e dei sistemi di gestione per la qualità, l'accesso ai finanziamenti nazionali e comunitari per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile;
- garantire l'accesso delle PMI del territorio ai servizi forniti dalle reti europee destinate alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, in particolare l'Enterprise Europe Network, attraverso Agenzia

Promos Italia e consorzio SIMPLER, mettendo a disposizione delle PMI le informazioni e le opportunità in tema di innovazione, sviluppo sostenibile e accesso ai fondi strutturali;

- incrementare efficacia, efficienza, economicità e trasparenza dell'azione amministrativa attraverso un rafforzamento delle politiche di e-government orientate alla informatizzazione dei procedimenti e alla dematerializzazione dei flussi documentali nonché a consentire una migliore accessibilità dei servizi;
- potenziare e valorizzare gli strumenti tecnologici e organizzativi per la semplificazione degli obblighi amministrativi, realizzati in un'ottica di collaborazione, integrazione e sussidiarietà con le altre pubbliche amministrazioni, con il mondo delle professioni e con il sistema associazionistico;
- partecipare all'avvio di attività di analisi e sviluppo di soluzioni volte alla semplificazione degli strumenti informatici a disposizione delle imprese per l'assolvimento di adempimenti amministrativi, fiscali, previdenziali e assicurativi al fine di realizzare un unico ambiente di compilazione della Comunicazione Unica, attraverso i progetti: RI 20; SARI e Qualità visure;
- procedere all'accreditamento internazionale ICC WCF del certificato d'origine al fine di ottenere un marchio distintivo di qualità internazionalmente riconosciuto dando così credibilità e garanzia ai certificati di origine rilasciati in modalità telematica e consentendo alle imprese esportatrici di stampare direttamente in azienda il certificato con un risparmio di costi e di tempi.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

1.3 – Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)

L'ente camerale si pone l'obiettivo di rafforzare il sistema produttivo provinciale, prevalentemente composto da piccole e medie imprese, anche attraverso lo sviluppo di condizioni favorevoli all'insediamento di nuove attività. Conferma inoltre l'impegno a promuovere l'educazione all'imprenditorialità nei confronti degli studenti per avvicinare il mondo della scuola a quello delle imprese e favorire lo sviluppo di competenze trasversali, soprattutto attraverso l'offerta di percorsi di orientamento di qualità e iniziative di informazione economica e sui fabbisogni professionali delle imprese.

Sul tema dell'autoimprenditorialità la Camera di commercio, grazie alla grande esperienza consolidata nel tempo, punta a diventare l'istituzione di riferimento per i neoimprenditori o gli aspiranti tali, proponendosi come punto di accesso, fisico e virtuale, all'offerta di servizi presente sul territorio in materia di finanziamento, orientamento e accompagnamento allo start up di impresa.

Disoccupazione e crisi dei modelli di sviluppo tradizionali, inoltre, sottolineano con evidenza il valore strategico dell'istruzione e della formazione professionale: qualificare, riqualificare e accrescere le competenze individuali significa offrire alle persone nuove possibilità di lavoro e garantire alle imprese le risorse di cui necessitano. Su questo versante, la Camera di commercio è impegnata in un complesso di iniziative finalizzate a far crescere il capitale umano e professionale, nonché a migliorare e rendere più stretto il collegamento tra il sistema formativo (scuola e università, istituti di formazione) e mondo del lavoro.

Già da tempo la Camera collabora con l'Università nella realizzazione di progetti destinati a favorire la diffusione della cultura "digitale" e la conoscenza dei nuovi strumenti informatici, anche al fine di preparare i giovani al mondo del lavoro e di formare imprenditori al passo con le moderne tecnologie.

Alla luce di quanto previsto dalla riforma camerale, nuovo slancio avranno le attività destinate agli studenti e al mondo della scuola finalizzate all'orientamento al lavoro, alla creazione di impresa e allo sviluppo di progetti di alternanza scuola-lavoro, puntando a favorire l'incontro tra scuola e mondo del lavoro.

Sul tema del supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, inoltre, è fondamentale è disporre di sistemi informativi anche a carattere previsionale, volti ad accrescere la consapevolezza di famiglie, imprese e istituzioni sui fabbisogni occupazionali e sulle opportunità di accesso al mercato del lavoro; ne è un esempio il progetto Excelsior, promosso da Unioncamere, in accordo con l'ANPAL, le cui attività di rilevazione sul territorio vengono effettuate in collaborazione con le Camere di Commercio.

Progetti e iniziative per il 2020

- promuovere e diffondere la cultura di impresa e l'autoimprenditorialità, attraverso attività di orientamento, informazione, sensibilizzazione e formazione rivolte in particolar modo a giovani e studenti con l'intento di creare una maggiore consapevolezza sulle opportunità del "fare impresa";
- sviluppare e consolidare i servizi di supporto nella fase di avvio dell'attività di impresa, anche attraverso la formazione e il trasferimento di competenze utili per l'organizzazione e la gestione di piccole e microimprese e attraverso azioni di sostegno all'avvio di impresa, quali servizi dello Sportello Genesi per le nuove imprese;
- proseguire ed ampliare la collaborazione con l'Università per la diffusione e la conoscenza, da parte degli studenti prossimi imprenditori e/o professionisti, degli strumenti digitali e del loro utilizzo in campo imprenditoriale, e per favorire processi di placement e incontro tra domanda e offerta di lavoro anche attraverso progetti ed iniziative ad hoc in tema di orientamento post laurea, anche in collaborazione con Fondazione Flaminia;
- migliorare l'efficienza dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso iniziative volte al dialogo e al coordinamento delle relazioni tra istituzioni scolastiche e formative da un lato e sistema produttivo dall'altro, anche attraverso azioni di placement finalizzate agli studenti diplomati;
- assistere scuole e imprese nella fase di progettazione e realizzazione dei percorsi di orientamento al lavoro, in particolare sul tema dell'educazione imprenditoriale, attraverso la messa a disposizione dei servizi camerale per l'autoimpresa e per la costituzione telematica dell'attività, e consolidare l'attività di proposta di sperimentazione di percorsi innovativi e qualificati attraverso i format "Impresa/Idee in Azione", "Scuola Bottega" e "Tutor per una scuola libera dalle dipendenze";
- sensibilizzare le imprese sul tema dell'alternanza scuola-lavoro attraverso la promozione del Registro nazionale dell'alternanza scuola-lavoro, estendendo le campagne promozionali anche al settore pubblico e no profit, la concessione di voucher a favore delle imprese che investono in progetti con gli studenti, e la promozione delle iniziative promosse per valorizzare le esperienze positive di Asl realizzate dagli studenti, quali il premio Storie di Alternanza, l'Alternanza day e la mappatura delle buone prassi, subordinatamente all'approvazione dell'incremento del diritto annuale;
- realizzazione delle attività di rilevazione sul territorio, a partire dalle fasi di sensibilizzazione del sistema imprenditoriale del territorio per la partecipazione all'indagine, monitoraggio della rilevazione sul territorio di competenza, contatto/assistenza, recall e supporto alle imprese per la raccolta dei questionari contenenti le informazioni previsionali sui fabbisogni occupazionali, nonché rilevazione e controllo qualità e valutazione sui dati raccolti.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

1.4 – Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)

In un contesto di concorrenza globalizzata, le scelte localizzative delle imprese sono sempre più legate ai vantaggi competitivi che possono derivare dalle caratteristiche socio-economiche e infrastrutturali del territorio in cui si insediano. Nelle politiche di sviluppo, pertanto, acquista una rilevanza crescente, il

marketing territoriale, ossia la definizione di strumenti e strategie di medio e lungo periodo progettati con lo scopo di valorizzare un territorio rendendolo identificabile, competitivo e attrattivo.

Ma per fare ciò, il punto di partenza è la conoscenza del territorio stesso e dei suoi punti di forza. Quali osservatori privilegiati sulle dinamiche dell'economia locale – a partire dai flussi informativi sulla natalità, sulla vitalità e sull'attività delle imprese – le Camere di commercio sono in grado di fornire alle istituzioni e agli operatori economici locali i dati necessari per comprendere le dinamiche dei principali fenomeni sociali ed economici e le loro implicazioni settoriali e territoriali. Gli enti camerali devono essere il luogo naturale di confronto e interazione tra le istituzioni sui temi economici, dando massimo rilievo al patrimonio di dati e informazione economica che possiede, fondamentali per una programmazione delle politiche pubbliche, coerente con le esigenze del territorio. Per questo si intende valorizzare, anche attraverso un programma di iniziative convegnistiche di rilievo, i servizi e le attività camerali anche attraverso i media locali e l'avvio dell'utilizzo dei social network.

Particolare attenzione viene prestata dalla Camera di commercio al tema delle Start-up innovative, società di capitali di nuova costituzione aventi come oggetto sociale esclusivo o prevalente “lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico”. In favore della start-up innovativa sono previste una serie di agevolazioni fiscali, deroghe al diritto societario e una disciplina particolare nei rapporti di lavoro. L'ente camerale si adopera per dare piena attuazione alla normativa e promuoverne la diffusione al fine di favorire l'insediamento di start up e di incubatori nel territorio provinciale.

Sempre più dati, infine, confermano la crescente importanza della componente femminile nel contesto economico e di sviluppo del Paese. Con questa consapevolezza, le camere di commercio sono da tempo impegnate nella diffusione della cultura imprenditoriale fra le donne e nella realizzazione di concreti interventi e progetti a servizio dell'imprenditorialità femminile. A questo scopo sono nati i Comitati per l'imprenditoria femminile, organismi operativi costituiti presso gli enti camerali composti da imprenditrici, esperti del settore, esponenti delle associazioni di categoria e sindacali.

Progetti e iniziative per il 2020

- monitorare la situazione dell'accesso al credito provinciale e promuovere forme di collaborazione e/o di intervento, anche tra istituzioni pubbliche, confidi, banche, fondazioni e imprese, con l'intento di sostenere gli investimenti in settori economici ad alto potenziale di sviluppo, favorire processi di innovazione o ristrutturazione e supportare l'avvio di nuove realtà imprenditoriali;
- rafforzare l'utilizzo dell'informazione economico-statistica come strumento di importanza strategica e di supporto alle decisioni di enti, istituzioni ed aziende e di ottimizzare, nonché incrementare, la diffusione dei dati disponibili, tramite strumenti informatici/telematici, attraverso campagne promozionali ad hoc sui media locali e organizzando iniziative convegnistiche di rilievo;
- favorire lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, in linea con le indicazioni dell'Unione europea che individuano nella creazione di impresa al femminile una fondamentale risorsa sottoutilizzata per la crescita e l'occupazione, attraverso la realizzazione di iniziative in ambiti quali la formazione imprenditoriale di base, servizi di assistenza tecnica e manageriale, programmi di supporto per la diffusione della cultura di conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro;
- progetto migranti volto all'ampliamento e miglioramento offerta dei servizi erogati ai cittadini migranti e con back ground migratorio.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio

2.1 – Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)

La sottoscrizione dell'Agenda 2030 da parte di 193 Paesi delle Nazioni Unite, ha fissato gli obiettivi comuni per un nuovo modello di sviluppo basato su una crescita economica, inclusiva e sostenibile e sulla lotta alle disuguaglianze e al cambiamento climatico.

La Regione Emilia-Romagna ha assunto l'Agenda come riferimento per tutti gli interventi finalizzati alla qualificazione delle imprese, affiancando alle risorse messe a disposizione dal programma operativo regionale Fesr 2014/2020, ulteriori fondi destinati a sostenere la progettualità delle imprese interessate ad integrare gli obiettivi di sostenibilità nella loro strategia di impresa.

Tra le azioni avviate si inseriscono i Laboratori territoriali per la responsabilità sociale di impresa, realizzati nelle nove province in partnership con gli enti locali e le Camere di commercio, che sono strumenti a sostegno delle imprese, per condividere esperienze e promuovere percorsi di co-progettazione coerenti con gli obiettivi dell'Agenda in risposta ai bisogni delle aziende e del contesto locale.

Con il progetto Responsabilità sociale in rete la Camera di commercio di Ravenna, si è candidata a coordinare il laboratorio territoriale, in collaborazione con il Comune di Ravenna e le Associazioni di categoria della provincia. Nel 2020 si potranno valutare azioni autonome di sviluppo rispetto agli esiti delle attività dei Laboratori incentrate in particolare sui temi della mobilità sostenibile e del turismo inclusivo.

Sul tema dell'ecosostenibilità, nell'ambito del processo che ha portato l'Ente al conseguimento della certificazione ambientale EMAS, la Camera di commercio di Ravenna ha adottato un proprio Sistema di Gestione Ambientale. Si tratta di uno strumento per monitorare e migliorare l'impatto diretto (trascurabile) della propria attività sull'eco-sistema, ma anche una cornice programmatica nella quale definire obiettivi ed azioni per influenzare e sostenere le politiche ambientali del sistema locale delle imprese e garantire un livello di qualità ambientale nel territorio misurabile e governabile.

Progetti e iniziative per il 2020

- valutare azioni di sviluppo rispetto agli esiti del Laboratorio territoriale per la responsabilità sociale d'impresa, sui temi della mobilità sostenibile e del turismo inclusivo, come il consolidamento dell'evento "E' tempo di muoversi" o la promozione e il sostegno della rete delle imprese inclusive nel settore turistico;
- far conoscere e valorizzare le esperienze e le buone pratiche di una parte importante del mondo imprenditoriale che sta effettuando scelte strategiche di posizionamento all'interno della *green economy*, sia nei settori tradizionali, attraverso l'innovazione di processo e di prodotto, sia in quelli emergenti legati alle tecnologie green;
- incentivare le positive esperienze delle certificazioni, dei protocolli e degli accordi volontari in campo ambientale e promuovere le pratiche di auditing energetico ed ambientale nelle imprese per favorire investimenti in efficienza energetica e contenimento dei consumi idrici e della produzione di rifiuti, anche attraverso la partecipazione all'Associazione Emas;
- accrescere i servizi sui temi dell'economia circolare con la realizzazione di iniziative di formazione, informazione e sensibilizzazione rivolte alle imprese a partire dai temi introdotti dal pacchetto di Direttive UE sull'economia circolare, focalizzandosi sugli adempimenti e autorizzazioni ambientali per le imprese e sugli appalti verdi con focus sull'edilizia, in collaborazione con Ecocerved;
- confermare la certificazione EMAS attraverso l'attuazione delle misure previste dal programma di gestione ambientale di cui l'Ente si è dotato.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

2.2 – Tutela della legalità e del mercato a concorrenza (C2)

Il processo di globalizzazione e digitalizzazione dell'economia si riflette in un sistema di relazioni commerciali sempre più complesse e in un crescente numero di controversie legali.

La Camera di commercio ritiene pertanto necessario, promuovere il ricorso a forme di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, come sistema più rapido ed efficiente per la risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale e, indirettamente, come strumento per decongestionare i tribunali e per ridurre la durata dei procedimenti.

Sul tema della regolazione del mercato, inoltre, l'attuale legge di ordinamento individua tra i compiti delle Camere di commercio, la vigilanza e controllo sui prodotti, la metrologia legale e il rilascio dei certificati d'origine delle merci.

Alle Camere sono inoltre attribuite la tenuta e l'aggiornamento del pubblico Registro Informatico dei protesti, nonché le attività di rilevazione dei prezzi delle merci maggiormente rappresentative del territorio.

A tutela della legalità, il contrasto alla violazione dei diritti di proprietà industriale rappresenta un elemento fondamentale per difendere e valorizzare l'attività dell'impresa e nello stesso tempo cautelare la salute del consumatore. La conoscenza dei diritti di proprietà industriale e la loro concreta applicazione ed utilizzo da parte delle imprese, può costituire la prima linea di difesa dai danni causati dal fenomeno criminale della contraffazione. La Camera di commercio quindi continuerà ad operare per diffondere la consapevolezza e l'uso corretto da parte delle imprese degli strumenti a disposizione per la tutela della proprietà intellettuale – marchi e brevetti – non soltanto in chiave difensiva, ma come fattore di competitività.

Sempre sul versante della regolazione del mercato le Camere sono comprese tra i soggetti investiti dal legislatore dell'attività di composizione delle crisi da sovraindebitamento. Si tratta di una procedura che offre a tutti i soggetti in grave situazione debitoria e non sottoposti alla legge sul fallimento (piccoli imprenditori e consumatori), la possibilità di rivolgersi ad un apposito organismo di composizione attraverso il quale, per il tramite di un Gestore designato e sotto il controllo del tribunale, formulare una proposta di accordo con i creditori, chiedere la liquidazione del patrimonio o proporre, se consumatore, un piano di ristrutturazione dei debiti.

Inoltre, tra le novità introdotte con il D. lgs. 14/2019 figurano gli OCRI, organismi che saranno istituiti presso le Camere di commercio ed a cui viene affidato il compito di gestire i procedimenti di allerta e assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi.

Infine la Camera di commercio di Ravenna intende mantenere il proprio impegno al fianco delle Forze dell'ordine nella prevenzione e nel contrasto dei reati di tipo economico e finanziario, fornendo strumenti telematici e informatici per le attività di indagine e partecipando alle iniziative destinate alla diffusione della cultura della legalità.

Progetti e iniziative per il 2020

- favorire il ricorso agli strumenti di giustizia alternativa attraverso il consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato, predisponendo tutte le attività necessarie a fornire un servizio rapido ed efficiente e al mantenimento dell'iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione tenuto dal Ministero di Giustizia;
- proseguire le attività di metrologia legale nell'ambito delle attività di regolazione del mercato;

- potenziare le attività di controllo e sorveglianza più concentrate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura in settori di particolare interesse, anche in collaborazione con altri enti e/o forze dell'ordine, al fine di tutelare il consumatore e garantire la trasparenza del mercato;
- promuovere la diffusione e il corretto utilizzo degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale a sostegno dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, nonché per favorire strategie di lotta alla contraffazione;
- proseguire nell'attività di Sportello per la telematizzazione delle domande di marchi, brevetti e seguiti brevettuali per la concessione di titoli di proprietà industriale ed ottimizzare l'attività di supporto all'utenza per l'assistenza al deposito cartaceo delle domande brevettuali e per la consulenza nell'utilizzo dell'apposita modulistica;
- ottimizzare le attività connesse alla tenuta ed aggiornamento del Registro Informativo dei protesti e le attività relative alla redazione e diffusione on line dei listini prezzi;
- consolidare e promuovere l'attività dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento;
- attivare le azioni necessarie per la creazione dell'OCRI;
- collaborare con le Forze dell'ordine presenti sul territorio nelle attività di prevenzione e contrasto dei reati di tipo economico e finanziario, fornendo strumenti telematici e informatici per le attività di indagine e partecipando alle iniziative destinate alla diffusione della cultura della legalità.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

2.3 – Turismo e cultura (D3)

Tutelare, qualificare e valorizzare l'identità culturale di un territorio costituiscono fattori chiave per accrescerne l'attrattività e rafforzarne la competitività garantendo nuove opportunità di sviluppo alle imprese che vi operano.

Nella definizione di politiche per la promozione del sistema economico provinciale, uno spazio importante deve essere riservato al tema del turismo. L'interconnessione con settori chiave quali il commercio, l'artigianato e i prodotti dell'enogastronomia, ne fanno un motore di sviluppo in grado di generare ricchezza ed opportunità di lavoro con importanti ricadute sull'intero sistema produttivo,

La Regione Emilia-Romagna, fin dalla Legge regionale 4 marzo 1998 n. 7, ha riconosciuto piena legittimazione al sistema camerale nella partecipazione alle politiche del settore turistico. A questo scopo è stata costituita APT Servizi s.r.l., società partecipata dalla Regione e dalle camere regionali attraverso la propria Unione, il cui scopo è definire e realizzare annualmente un programma di promozione e commercializzazione delle destinazioni turistiche emiliano-romagnole, finanziato anche con risorse camerale.

Ulteriore ambito di intervento, legato al turismo ed al made in italy, è costituito dalla valorizzazione delle produzioni agroalimentari, artigianali e tipiche di qualità. La Camera di commercio di Ravenna, che da sempre sostiene attivamente la tutela e la diffusione della tipicità dei prodotti locali in campo agroalimentare e artigianale, continuerà a promuovere i marchi, le certificazioni di qualità e le denominazioni di origine.

Il tema delle azioni a sostegno del settore turistico non può essere inoltre sviluppato separatamente dall'esigenza di assicurare uno sviluppo equilibrato della rete commerciale. L'Ente camerale opera d'intesa con le associazioni di settore, nella realizzazione di progetti per la valorizzazione delle attività commerciali, difendendo il ruolo degli esercizi di piccola dimensione nell'equilibrio della rete distributiva e nella tutela della vivibilità dei centri storici.

Progetti e iniziative per il 2020

- valorizzare e promuovere il turismo in una dimensione territoriale integrata attraverso la partecipazione ai Piani annuali di promo – commercializzazione turistica regionale di APT Servizi s.r.l., e alla realizzazione della Destinazione Turistica Romagna istituita ai sensi della nuova legge regionale;
- promuovere e sviluppare le opportunità di crescita per le imprese del territorio legate ad eventi artistici e culturali come le celebrazioni dantesche del 2021;
- promuovere una governance che attui forme di coordinamento tra politiche settoriali (turismo, cultura, infrastrutture, trasporti) con l’obiettivo di rafforzare l’identità e la fruibilità del territorio, valorizzandone il patrimonio culturale e le produzioni tipiche enogastronomiche e artigianali;
- collaborare ad azioni di coprogettazione in sinergia con le Camere coinvolte nella Destinazione Turistica Romagna, al fine di favorire una promocommercializzazione della DTR che valorizzi le specificità dei singoli territori in una dimensione territoriale integrata, anche attraverso le collaborazioni attivate con Università e Wellness Foundation;
- promuovere modelli di sviluppo del sistema turistico in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, in particolare in relazione al turismo accessibile e inclusivo, coinvolgendo istituzioni, associazioni di categoria e sistema imprenditoriale;
- partecipare e sostenere in un’ottica di sussidiarietà le iniziative e i progetti promossi dal sistema imprenditoriale locale e dal mondo associativo finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo, coerentemente con le funzioni istituzionali assegnate alle Camere di commercio, in particolare cercando di favorire, in sinergia con le altre Istituzioni e i soggetti che sul territorio si occupano di promozione turistica, la presenza della destinazione “Ravenna” a trasmissioni ed eventi dei media nazionali che generano un forte impatto sui flussi turistici.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

2.4 – Altri servizi a imprese e territorio (F1)

Come confermato dalla legge di riforma, per il raggiungimento dei propri scopi le Camere di commercio possono promuovere, realizzare e gestire strutture ed infrastrutture di interesse economico generale direttamente o mediante la partecipazione con altri soggetti pubblici e privati ad organismi, consorzi e società.

Nell’ambito delle proprie funzioni istituzionali di valorizzazione, sviluppo e promozione del turismo e del patrimonio culturale, ma anche in relazione alle più ampie funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e lo sviluppo delle economie locali, la Camera di commercio ha deliberato la partecipazione a due importanti progetti.

Il primo ha l’obiettivo di realizzare nel comune di Ravenna una struttura polivalente che completerà la Città delle arti e dello sport prevista nell’area del Pala De Andrè, in grado di ospitare non solo eventi sportivi ma anche manifestazioni culturali, concerti o eventi espositivi (ad esempio OMC, la manifestazione fieristica internazionale nel settore Oil&Gas, tra le più importanti al mondo, che si tiene ogni due anni a Ravenna). In particolare il complesso assicurerà una capienza complessiva di circa novemila posti suddivisi nelle due distinte strutture, Pala De Andrè (tremila) e nuova struttura polivalente (seimila).

Il secondo prevede la riqualificazione dell’area del Palazzo del Podestà nel comune di Faenza, dove l’Ente interviene nel secondo stralcio dell’intervento di recupero, tramite l’acquisto di una quota di proprietà indivisa dell’immobile "ex scuola di musica", adiacente al Palazzo, che dopo la ristrutturazione potrà ospitare alcune attività di servizio alla struttura.

Infine un asset fondamentale per l'economia provinciale e per l'intero sistema produttivo dell'Emilia Romagna è rappresentato dal porto di Ravenna. Il consolidamento dello scalo nei traffici nazionali ed internazionali e il raggiungimento di nuovi traguardi è legato alla realizzazione di interventi infrastrutturali inderogabili, in primo luogo, il dragaggio e l'approfondimento dei fondali. La Camera di commercio ritiene fondamentale la propria partecipazione nella società Sapir Spa; società a capitale misto pubblico privato, nata con il compito di progettare, costruire e sviluppare il porto di Ravenna e oggi uno dei principali terminal operator a livello nazionale.

Progetti e iniziative per il 2020

- investimento nell'infrastruttura polivalente "Città delle arti, dei mestieri e dello sport", in fase di costruzione da parte del Comune di Ravenna;
- investimento nel progetto di riqualificazione dell'area del Palazzo del podestà a Faenza quale spazio multifunzionale per attività espositive convegnistiche e culturali;
- sostegno alla realizzazione della manifestazione REM 2020, in preparazione della futura "O.M.C. 2021.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

Area 3 – Efficienza e dell'amministrazione

3.1 –Rapporti istituzionali, relazioni esterne e comunicazione (A2 - A3)

E' obiettivo dell'Ente camerale svolgere un ruolo attivo nel sistema di *governance* territoriale e rafforzare i rapporti di collaborazione sia con le altre pubbliche amministrazioni che con le organizzazioni che rappresentano gli interessi delle categorie economiche e sociali.

Anche alla luce dei principi che guidano la riforma del sistema camerale ancora in fase di completamento, appare necessario consolidare e rilanciare la programmazione integrata del sistema delle Camere di commercio regionali con lo scopo di valorizzare le eccellenze e liberare risorse attraverso economie di scala.

L'Ente camerale esercita le funzioni attribuitegli dalla legge anche attraverso la partecipazione al capitale di enti, organismi e società che operano in vari ambiti istituzionali; si tratta di partecipazioni che in alcuni casi riguardano organismi e società espressioni del sistema camerale, mentre in altri riguardano soggetti legati all'economia del territorio.

Occorre che le risorse investite nelle società partecipate rispondano ad obiettivi coerenti e funzionali, per quanto possibile, alle priorità che l'Ente ha individuato in sede di programmazione strategica. Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica", modificato ed integrato dal D. Lgs. n. 100/2017, la Camera deve procedere, ogni anno, ad una analisi dell'assetto complessivo delle società partecipate.

Nel conformare la propria azione ai principi dell'amministrazione aperta, la Camera di commercio di Ravenna intende produrre uno sforzo costante di dialogo con l'esterno, anche facendo leva sulle tecnologie digitali e i nuovi media (*social network* e sito internet in particolare). L'ascolto dell'utente è posto al centro della strategia di comunicazione, in modo da affidare al cittadino e all'imprenditore un ruolo attivo nella valutazione dell'operato dell'amministrazione e nella partecipazione alle scelte strategiche e operative.

La Camera di commercio di Ravenna intende, inoltre, proseguire e consolidare il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) condotto con metodologie in grado di garantire la massima libertà di espressione degli intervistati. L'obiettivo è cercare di comprendere come l'Ente è percepito all'esterno dai diversi portatori di interessi, ma anche produrre elementi utili per la programmazione, la rendicontazione e la misurazione della performance organizzativa e individuale.

Progetti e iniziative per il 2020

- realizzazione del nuovo sito web della Camera di commercio. Aggiornamento tecnologico e grafico del sito web della Camera di commercio ormai obsoleto. Il progetto, che prevede lo sviluppo del nuovo sito in parallelo all'attuale per assicurare la continuità del servizio, si basa su una nuova e differente piattaforma tecnologica. Esso è finalizzato ad estendere i servizi erogati, ad allinearsi alle linee guida AIPA sui siti web delle pubbliche amministrazioni e ad una più efficace interazione con gli utenti anche attraverso una migliore adattabilità ai dispositivi utilizzati per la connessione;
- proseguire nelle buone pratiche di collaborazione tra camere di commercio in ambito regionale, mettendo in comune le eccellenze già presenti nella rete regionale e realizzando economie di scala, anche in relazione ai servizi di formazione, assistenza legale, gestione siti web, studi statistica e monitoraggio economico;
- proseguire e rilanciare la concertazione territoriale, anche in previsione del nuovo ambito territoriale di riferimento, rafforzando i rapporti di collaborazione con gli attori pubblici e privati protagonisti del sostegno alla competitività delle imprese del territorio provinciale;

- promuovere e governare un processo di pianificazione strategica del territorio, dal 2019 ancora più ampio, (sul modello dei piani strategici di comunità) costruito attraverso forme efficaci di coordinamento tra tutti i soggetti istituzionali, pubblici e privati, che garantisca la valorizzazione delle identità locali;
- procedere ad un'attenta analisi dell'intero sistema delle partecipazioni camerali in enti, associazioni e società al fine di verificarne la strategicità e l'economicità anche in relazione alle risorse investite;
- proseguire e consolidare le pratiche di rilevazione della *customer satisfaction* come strumento per valutare e migliorare la qualità dei servizi erogati tenendo conto del punto di vista fondamentale dei cittadini-utenti e di quanto si aspettano di ricevere dall'amministrazione;
- rafforzare la conoscenza del ruolo, delle funzioni e delle attività svolte dalla Camera di commercio, anche in relazione agli sviluppi del processo di riforma, attraverso un consolidamento delle relazioni con i media, un utilizzo efficace degli strumenti istituzionali di comunicazione, l'avvio dell'utilizzo dei social network ed una costante e puntuale attività di informazione verso l'esterno tramite comunicati e conferenze stampa, rilancio della rivista camerale intesa quale strumento di promozione di servizi camerali in un formato più innovativo e maggiormente fruibile.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.

3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A1-B)

In tema di organizzazione interna e governance dell'Ente è necessario perseguire l'ottimale integrazione e coerenza tra i processi di pianificazione e programmazione strategica e operativa, monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti. La corretta e attenta gestione del ciclo della performance, attraverso il controllo di gestione consente di monitorare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e di porre in essere tempestivi interventi di correzione a fronte del manifestarsi di scostamenti tra obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa e risultati progressivamente conseguiti.

Temi fondamentali per l'Ente riguardano l'attenta gestione del patrimonio e delle risorse economiche e finanziarie, la valorizzazione delle risorse umane, il contenimento dei costi e spese generali, l'ottenimento di elevati livelli di efficienza nell'impiego di tutti i fattori produttivi e di efficacia delle attività e degli interventi economici per le imprese ed il territorio, l'attuazione dei principi e dei contenuti del progetto di riforma del sistema camerale, ancora in atto.

La minore disponibilità di risorse economiche conseguente alle misure normative inserite nel progetto di riforma che hanno ridotto gli importi del diritto annuo – principale fonte di finanziamento delle camere di commercio – impone la necessità di intervenire sul fronte delle spesa con un'incisiva opera di razionalizzazione orientata ad un'ottimale allocazione delle risorse. Allo stesso tempo, sul fronte delle entrate, è indispensabile potenziare il ricorso a forme di cofinanziamento nella realizzazione degli interventi pianificati, monitorando la gestione del ciclo attivo e le procedure di riscossione dei proventi camerali.

Assicurare un elevato grado di trasparenza nella pubblica amministrazione favorisce forme diffuse di controllo sull'utilizzo delle risorse pubbliche e garantisce una effettiva partecipazione dei cittadini e delle imprese all'azione amministrativa. La nozione di trasparenza che emerge dal rinnovato quadro normativo è molto ampia e presuppone l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le "informazioni pubbliche", senza restrizioni legate al possesso di interessi qualificati. L'attenzione dell'Ente è volta al rispetto di tutti gli adempimenti prescritti in materia.

La Camera di commercio di Ravenna ha realizzato e consolidato, dal 1999, un percorso di certificazione di Qualità secondo la normativa europea ISO 9001 dei principali servizi rivolti al pubblico e di alcuni servizi interni. Un sistema di gestione della qualità fornisce l'infrastruttura necessaria per monitorare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione nelle aree sottoposte a certificazione. Verrà, pertanto, proseguita l'attività

finalizzata alla realizzazione di un processo di miglioramento continuo dei servizi erogati, contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure adottate.

Progetti e iniziative per il 2020

- realizzare le attività e le misure organizzative destinate a garantire un comportamento etico del personale e un adeguato livello di apertura e integrità dell'amministrazione, così come contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità adottati;
- aggiornamento del sistema di gestione documentale al nuovo piano di classificazione (l'adozione del nuovo piano comporta una serie di attività nel sistema GeDoc, e sui documenti e fascicoli);
- gestire gli adempimenti previsti dal D.M. 16/02/2018 ed alla luce degli sviluppi del quadro normativo di riferimento;
- valorizzazione del capitale umano e delle competenze e capacità attraverso programmi di formazione principalmente in modalità web;
- gestione dei rapporti e dell'affidamento di servizi alla partecipata Agenzia Promos Italia s.c.r.l. di livello nazionale in materia di internazionalizzazione;
- conseguire alti livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi interni attraverso un monitoraggio costante dei costi unitari, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, del rispetto dei tempi di pagamento;
- assicurare un corretto e trasparente funzionamento delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori, nonché della gestione amministrativa, fiscale e contrattuale del patrimonio mobiliare ed immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti e l'impiego ottimale delle risorse finanziarie;
- rendere efficiente l'accertamento, la riscossione e la liquidazione del diritto annuale e dei crediti commerciali attraverso la revisione, l'ottimizzazione e il controllo delle relative procedure;
- proseguire l'attività finalizzata alla realizzazione di un processo di miglioramento continuo dei servizi erogati, contestualmente all'attività di monitoraggio e controllo delle procedure adottate, quale presupposto per il mantenimento della certificazione di qualità secondo lo standard ISO 9001.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget.