



---

**Determinazione del Segretario Generale n. 234 del 3 novembre 2020**

**UFFICIO:** Servizio Gestione patrimoniale e finanziaria

**OGGETTO** Relazione previsionale e programmatica 2021, considerazioni: determinazioni.

---

**IL SEGRETARIO GENERALE**

PREMESSO che il Consiglio camerale approva annualmente entro la fine del mese di ottobre, in ottemperanza al DPR n. 254/2005 "Nuovo regolamento di Gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio", la relazione previsionale e programmatica, il documento di indirizzo politico, quindi ad ampio respiro, che sancisce formalmente gli impegni dell'Ente in termini di priorità di intervento, di obiettivi strategici, di risultati attesi e delle risorse necessarie;

CONSIDERATO che, pur ponendosi in continuità con le linee d'intervento individuate lo scorso anno, la programmazione 2021 presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato riconducibili al mutato contesto politico e normativo, *in primis* l'improvvisa accelerazione imposta dal Governo con il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, per il completamento degli accorpamenti delle Camere di commercio;

CONSIDERATO, altresì, che il 2021 sarà, dunque, per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico locale presidiando, contemporaneamente, i seguenti fattori chiave:

- il grado di innovazione, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;
- l'intensità delle relazioni, che consentono di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- la flessibilità istituzionale, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali;

VISTA la legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, che ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese;

RICHIAMATA la deliberazione n. 4 del 17 gennaio 2017, con la quale il Consiglio camerale ha deciso di proporre a Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di inserire all'interno del piano di razionalizzazione di cui all'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, l'accorpamento

IL SEGRETARIO GENERALE  
Mauro Giannattasio  
(firma digitale ai sensi del D.lgs n. 82/2005)



delle circoscrizioni territoriali della Camera di commercio di Ferrara e della Camera di commercio di Ravenna;

TENUTO CONTO che in attuazione del decreto legislativo n. 219/2016, il Ministro dello sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione;

ATTESO che la Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, l'articolo 3, comma 4, del decreto legislativo n. 219/2016 in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni;

ATTESO, inoltre, che, in data 16 febbraio 2018, il Ministro dello sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto (pubblicato nella Gazzetta ufficiale n. 57 del 9 marzo 2018), con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna;

TENUTO CONTO che il suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento;

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

CONSIDERATO che competeva al Presidente della Regione Emilia-Romagna in questa fase del procedimento rilevare il quadro di ripartizione dei rappresentanti nel Consiglio Camerale nel numero determinato secondo i parametri e le modalità di computo di cui all'articolo 9 del decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 4 agosto 2011, n. 156;

RILEVATO che la Regione Emilia-Romagna, in attesa che il quadro giuridico di riferimento si chiarisse, ha sospeso i processi di accorpamento in atto con DGR 2293 del 27 dicembre 2018, poi successivamente confermato con DGR del 20 maggio 2019;

RILEVATO, altresì, che la Commissione Politiche economiche della Regione Emilia-Romagna, il 16 ottobre 2019, ha impegnato la Giunta regionale ad attivarsi con il Governo affinché la questione del Riordino delle Camere di commercio sia portata in sede di Conferenza Stato-Regioni con l'obiettivo di una modifica condivisa alla normativa vigente che, nel tener conto delle criticità fin qui emerse:

- rendesse volontari i processi di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali;

IL SEGRETARIO GENERALE  
Mauro Giannattasio  
(firma digitale ai sensi del D.lgs n. 82/2005)



- potesse fare delle Camere di commercio un utile strumento per le politiche regionali di sviluppo del territorio;

PRESO ATTO che la Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno scorso, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che non vi sia stata una violazione del principio di leale collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali;

VISTO il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, che, all'articolo 61:

- comma 1, prevede che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio di cui all'articolo 10 della legge n. 124/2015, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219/2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludano con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, prevede che:
  - ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento che sono scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadano dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
  - il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nomina un commissario straordinario;

PRESO ATTO che, il 13 settembre scorso, sono decaduti, ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi di questa Camera di commercio;

PRESO ATTO, altresì, che, ad oggi, il Ministro dello Sviluppo economico non ha ancora provveduto alla nomina del commissario straordinario di cui all'articolo 61, comma 2, della legge di cui trattasi;

CONSIDERATO che, nonostante il Ministro dello Sviluppo economico non abbia ancora provveduto alla nomina del commissario straordinario, risulta chiaro che qualsiasi strategia che non consenta agli *stakeholders* di apprezzare (nel senso proprio di dare valore) i programmi, gli sforzi e i risultati realmente conseguiti dall'Ente è, soprattutto in questa fase, per la Camera di commercio di Ravenna - condizionata dalle dinamiche del processo di riordino in corso - il bisogno oggi emergente, l'argomento centrale per la riprogrammazione delle attività attraverso cui riqualificare la propria identità e, quindi, influire nella costruzione dell'immagine della "nuova" Camera di commercio;

RILEVATO che la Camera di commercio di Ravenna, in considerazione, in particolare, dell'attuale emergenza sanitaria ed economica, è chiamata a rinnovare le proprie responsabilità esprimendo le ambizioni di un territorio articolato e ripensando il suo ruolo come istituzione della 'società di mezzo' e strumento di democrazia economica, per la capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori territoriali;

TENUTO CONTO che, nell'ambito di tale prospettiva, la programmazione 2021 assumerà più che mai una funzione di coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, a cominciare dalle associazioni imprenditoriali, dalle organizzazioni a tutela dei lavoratori e dei consumatori e dal

IL SEGRETARIO GENERALE  
Mauro Giannattasio  
(firma digitale ai sensi del D.lgs n. 82/2005)



mondo delle professioni, che attraverso i loro rappresentanti negli Organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale;

ATTESO che non meno rilevante, tuttavia, sarà per l'Ente camerale l'analisi della situazione interna, con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, nonché dell'orientamento e delle attese dei futuri Amministratori camerali (Consiglio, Giunta e presidente), chiamati a fornire un contributo fondamentale in merito a quanto la nuova Camera "vorrà fare";

PRESO ATTO che proprio la capacità di considerare simultaneamente tutti gli aspetti sopra evidenziati e di inserirli all'interno di un quadro organico e dinamico di riflessione, determinerà la qualità, a valere nel tempo, della strategia della nuova Camera di commercio;

VISTE le linee guida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in risposta all'iniziativa proposta dalla Commissione Europea e successivamente approvata dal Consiglio Europeo il 21 luglio 2020, intitolata Next Generation EU (NGEU), che prevedono i seguenti ambiti di intervento: Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo; Rivoluzione verde e transizione ecologica; Infrastrutture per la mobilità; Istruzione, formazione, ricerca e cultura; Equità sociale, di genere e territoriale; Salute;

RICHIAMATO l'articolo 97 della Costituzione e, in particolare, il comma 2, il quale impone che l'operato della pubblica amministrazione debba essere improntato ai principi di legalità, imparzialità e buon andamento;

CONSIDERATO che la continuità dell'azione amministrativa ne costituisce un corollario fondamentale nel quale si esplica il predetto principio del buon andamento, come si evince, a titolo esemplificativo, dalle sentenze della Corte Costituzionale n. 103 e n. 104 del 2007 e n. 161 del 2008;

VISTO lo Statuto di questa Camera di Commercio;

VISTO il D.Lgs. n. 165/2001 ed in particolare gli articoli 4, comma 2, e 70, comma 6;

### **d e t e r m i n a**

nelle more della nomina del Commissario straordinario di cui all'articolo 61, comma 2, del decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020:

- di fare proprie le considerazioni della relazione previsionale e programmatica 2021 della Camera di commercio di Ravenna di cui al documento allegato (1) alla presente determinazione, della quale costituisce parte integrante e sostanziale;
- di trasmettere, per opportuna conoscenza, copia della presente determinazione al Collegio dei Revisori dei Conti di questa Camera di commercio.

Ravenna, 3 novembre 2020

IL SEGRETARIO GENERALE  
Mauro Giannattasio  
(firma digitale ai sensi del D.lgs n. 82/2005)



**Camera di Commercio  
Ravenna**

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2021**

## **CONSIDERAZIONI**

# INDICE

<b>Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Contesto esterno.....</b>	<b>4</b>
1.1 La riforma camerale: conferme e novità.....	4
1.2. L'economia provinciale.....	5
<b>2. Contesto interno.....</b>	<b>6</b>
2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane.....	6
2.1.1 L'organigramma.....	6
2.1.2 Le risorse umane.....	6
<b>3. Quali traiettorie per il futuro? Le quattro parole chiave. .8</b>	
3.1 Digitale.....	8
3.2 Internazionale.....	8
3.3 Giovani.....	8
3.4 Sostenibilità.....	8
<b>4. Il sistema della performance.....</b>	<b>8</b>
Area 1 – Competitività delle imprese.....	12
Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio.....	13
Area 3 – Efficienza dell'amministrazione.....	16
4. Risorse economiche e finanziarie.....	18
4.1 Le risorse economiche .....	18
4.2 Le risorse finanziarie .....	19

## Premessa

La Camera di commercio di Ravenna redige annualmente, entro la fine del mese di ottobre, la relazione previsionale e programmatica. Essa costituisce un aggiornamento annuale del programma pluriennale ed è redatta in coerenza con il piano triennale della performance: per ognuna delle politiche di intervento previste dal programma pluriennale, declina le priorità strategiche pluriennali in linee d'azione operative che tengano in considerazione sia l'evoluzione del contesto economico in cui l'Ente si trova ad operare, sia le nuove esigenze emerse dal sistema delle imprese e dagli stakeholder. La relazione previsionale e programmatica della Camera di commercio di Ravenna viene redatta utilizzando la metodologia della Balanced Scorecard con un focus particolare nella descrizione di obiettivi e iniziative strettamente legate alla prospettiva imprese/territorio, ossia delle attività che hanno diretto impatto sull'utenza e sui diversi stakeholder.

Pur ponendosi in continuità con le linee d'intervento individuate lo scorso anno, la programmazione 2021 presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato riconducibili al mutato contesto politico e normativo, in primis l'improvvisa accelerazione imposta dal Governo con il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, per il completamento degli accorpamenti delle Camere di commercio.

Il 2021 sarà, dunque, per la Camera di commercio di Ravenna un anno cruciale, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per il sistema economico, puntando ad accrescere la capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio. E lo farà in modo molto concreto, focalizzandosi su quei temi rilevanti per le imprese e il mercato su cui ha sviluppato competenze o maturato esperienze significative nell'ambito delle proprie funzioni, in stretta alleanza, in particolare, con il mondo associativo.

Ciò richiede l'adozione di logiche e strumenti per governare il cambiamento, rafforzando le capacità di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati. Occorre consolidare un clima favorevole all'innovazione, valorizzando le migliori energie presenti nella Camera e favorendo una organizzazione del lavoro che consenta sempre più alle persone di esprimere tutte le loro potenzialità.

Anche per il 2021, la strategia di promozione della Camera di commercio sarà articolata in specifici progetti che avranno come riferimento il principio della centralità dell'impresa avendo cura, in particolare, di presidiare contemporaneamente tre fattori chiave:

- il grado di innovazione, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;
- l'intensità delle relazioni, che consentono di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- la flessibilità istituzionale, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

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

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

Ogni ambito strategico di azione si articolerà in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall'essere esaustiva, sarà per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere il

documento un programma "aperto" e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socioeconomico di riferimento.

La sfida è complessa. Non si tratta di un possibile passaggio del testimone alla guida del nuovo Ente, ma dell'inizio di un percorso segnato da una discontinuità: ripensare la strategia sia in ragione della scelta forte dell'eventuale accorpamento con la Camera di commercio di Ferrara, sia del ridisegno delle funzioni avanzato dalla riforma. Riforma che, nell'innovare, avvalorava tuttavia le traiettorie di sviluppo già intraprese dalla Camera di commercio di Ravenna in anticipo rispetto al legislatore.

## 1. Contesto esterno

### 1.1 La riforma camerale: conferme e novità

Per mantenere un ruolo da protagonista nel panorama istituzionale e rispondere alle esigenze del sistema delle imprese, le Camere di commercio italiane hanno intrapreso un percorso di profondo cambiamento in direzione della sussidiarietà orizzontale e di una sempre più forte capacità di rinnovamento su identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza.

Dopo una fase di incertezza durata cinque anni, l'iter procedurale del decreto di riforma si avvia a chiudersi e, tuttavia, potrà considerarsi definitivo solo a conclusione dell'iter di accorpamento con la Camera di commercio di Ferrara. Il decreto legge n. 104/2020, infatti, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, prevede all'articolo 61:

- comma 1: l'insediamento, entro il 30 novembre 2020, degli Organi della Camera di commercio derivante dall'accorpamento;
- comma 2: la decadenza (per la Camera di commercio di Ravenna avvenuta il 13 settembre 2020), ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, degli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento e la nomina da parte del Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, di un commissario straordinario.

Nonostante, ad oggi, il Ministro dello Sviluppo economico non abbia ancora provveduto alla nomina del commissario straordinario, risulta chiaro che qualsiasi strategia che non consenta agli stakeholders di apprezzare (nel senso proprio di dare valore) i programmi, gli sforzi e i risultati realmente conseguiti dall'Ente è soprattutto in questa fase per la Camera di commercio di Ravenna - condizionata dalle dinamiche del processo di riordino in corso - il bisogno oggi emergente, l'argomento centrale per la riprogrammazione delle attività attraverso cui riqualificare la propria identità e, quindi, influire nella costruzione dell'immagine della "nuova" Camera di commercio. L'Ente camerale è chiamato a rinnovare le proprie responsabilità esprimendo le ambizioni di un territorio articolato e ripensando il suo ruolo come istituzione della 'società di mezzo' e strumento di democrazia economica, per la capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori territoriali.

Ma qual'è il processo logico che dovrà condurre la Camera di commercio di Ravenna ad una corretta formulazione della strategia? E quali saranno le decisioni fondamentali da assumere? Non c'è dubbio che il posizionamento strategico della Camera di commercio sarà ancor più determinato dalla combinazione e dalle reciproche influenze che si verranno ad instaurare tra la strategia ufficialmente definita e la cosiddetta "strategia emergente", ossia il processo (dal basso verso l'alto) di interpretazione della "strategia deliberata" e della corretta identificazione dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento (l'attuale emergenza sanitaria ed economica ne è un poderoso esempio) e delle correlate minacce ed opportunità (cosa la "Camera di commercio potrebbe e dovrebbe fare").

Non meno rilevante, tuttavia, sarà per l'Ente camerale l'analisi della situazione interna, con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (che, in buona sostanza, determinano cosa la "Camera di commercio può fare"), nonché dell'orientamento e delle attese dei futuri Amministratori camerali (Consiglio, Giunta e presidente), chiamati a fornire un contributo fondamentale in merito a quanto la nuova Camera "vorrà fare". Proprio la capacità di considerare simultaneamente tutti gli aspetti sopra evidenziati e di inserirli all'interno di un quadro organico e dinamico di riflessione, determinerà la qualità, a valere nel tempo, della strategia del nuovo Ente.



### Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

Nell'ambito di tale prospettiva, la programmazione 2021 assumerà più che mai una funzione di coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, in primis con le associazioni imprenditoriali, le organizzazioni a tutela dei lavoratori e dei consumatori e il mondo delle professioni, che attraverso i loro rappresentanti negli Organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale, puntando ad:

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

Strategia, inoltre, che riguarderà anche l'implementazione del sistema di monitoraggio e di valutazione degli interventi attraverso appositi indicatori di output (che misurano ciò che le attività di progetto producono), di risultato (che misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti) e di impatto (che misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale). Tale attività è oggi ancora più importante rispetto al recente passato, anche in considerazione delle nuove geometrie territoriali e funzionali dettate dai processi di accorpamento. I valori specifici del territorio e la capacità di soddisfarli saranno un patrimonio da non disperdere e costituiranno uno degli aspetti dei valori locali da preservare e portare in dote come modello.

## **1.2. L'economia provinciale**

Il Covid si fa sentire e come sull'economia ravennate, con oltre il 70% delle imprese coinvolte nella fermata produttiva totale o parziale. Al calo della produzione è corrisposta una frenata degli ordinativi: in territorio negativo gli investimenti, cadono le esportazioni e si riduce la forza lavoro, con un incremento del tasso di disoccupazione, che, nel 2021, salirà ai massimi dal 2015. Questi i dati elaborati dall'Osservatorio dell'economia della Camera di commercio di Ravenna, che, per il 2021, prevede un parziale recupero rispetto al minimo storico toccato durante il lockdown, ma siamo ancora ben lontani dai valori dello scorso anno e le incertezze economiche, sanitarie e sociali pesano sulle prospettive future.

Secondo Prometeia ed il Centro Studi di Unioncamere Emilia-Romagna, quest'anno si assisterà ad una caduta del Valore Aggiunto provinciale (-9,1%), decisamente superiore a quella del 2009 e leggermente migliore di quanto previsto per la Regione. La ripresa sarà solo parziale nel 2021 (+6,1%). L'andamento segue quanto previsto per l'intero Paese: il valore aggiunto italiano, infatti, dovrebbe scendere del 9% nel 2020, per poi riprendersi al 6% nel 2021. Nel 2020 il fatturato delle imprese della provincia di Ravenna calerà in totale di 3,3 miliardi di euro: i settori che accuseranno più il colpo saranno l'Alloggio e Ristorazione, la Logistica e le Costruzioni, a seguire anche il manifatturiero con la Moda e la Metalmeccanica, i Servizi alle persone ed il Commercio. L'Osservatorio della Camera di commercio stima, inoltre, che le imprese in deficit di liquidità saranno il 33% a fronte di una liquidità necessaria per coprire i costi pari a 528 milioni di euro.

# REPORT RAVENNA

AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020

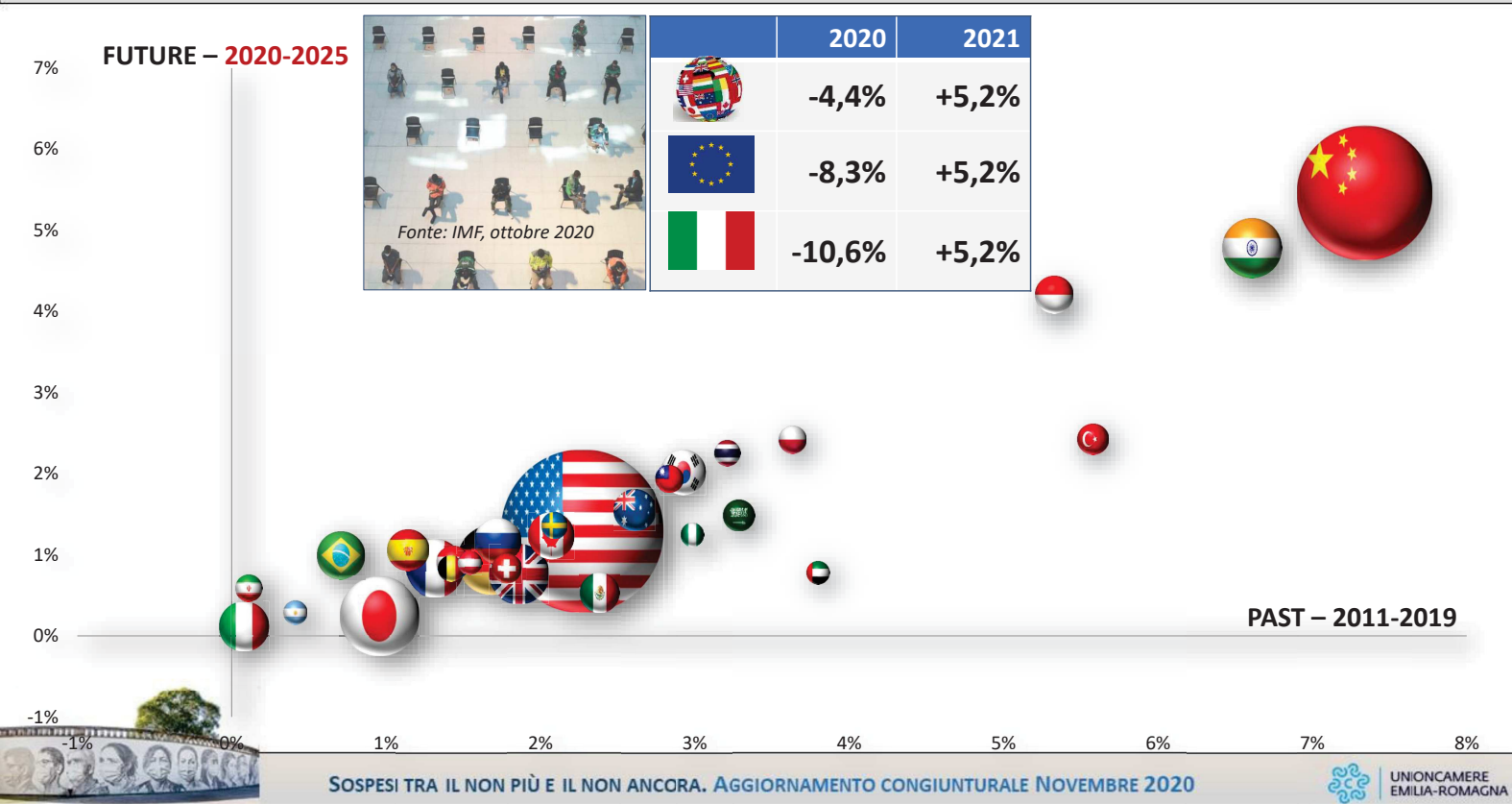


CENTRO STUDI E RICERCHE UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

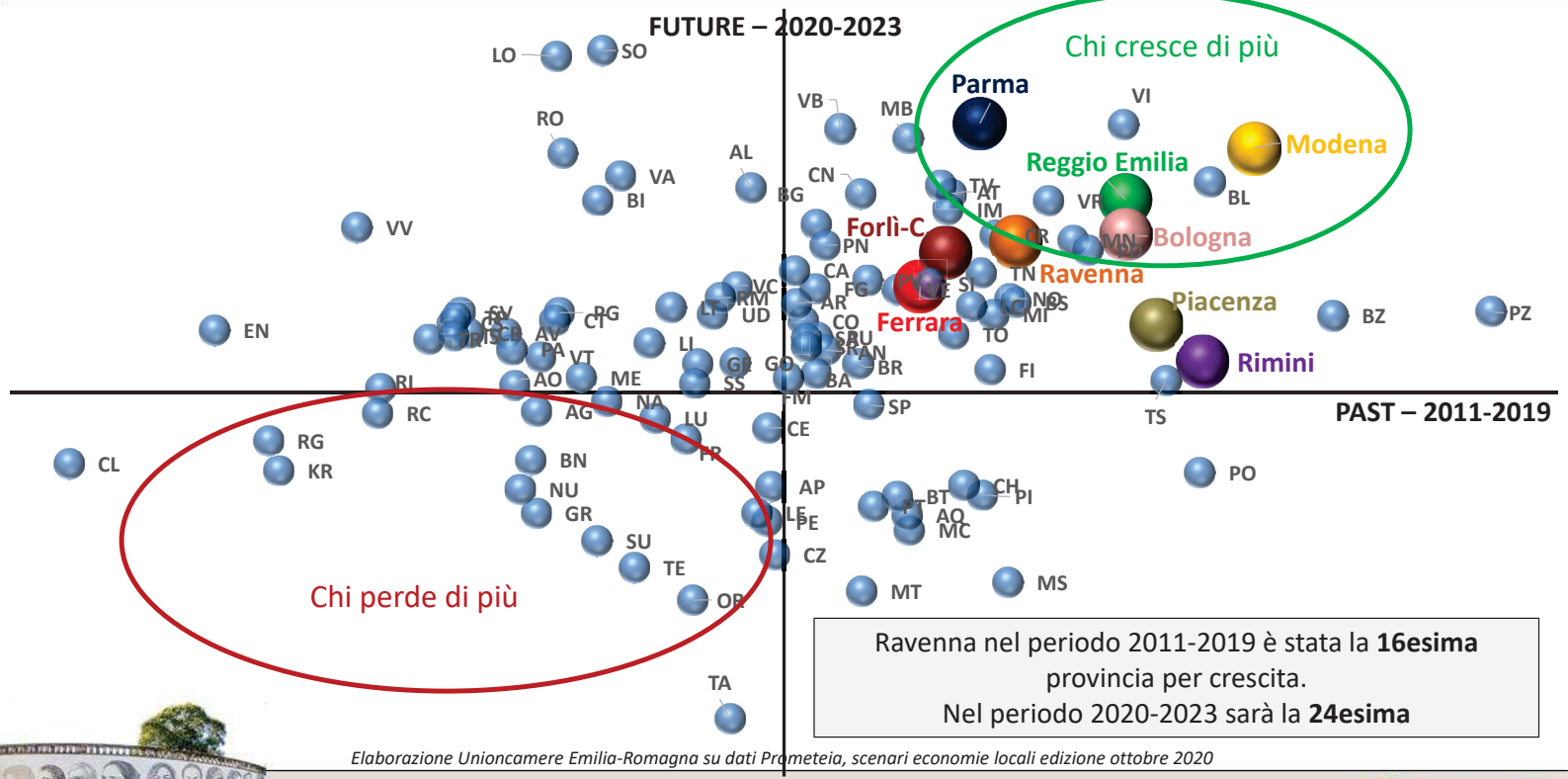


UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

Lo scenario internazionale. Andamento dell'economia (PIL) e previsioni per i prossimi anni

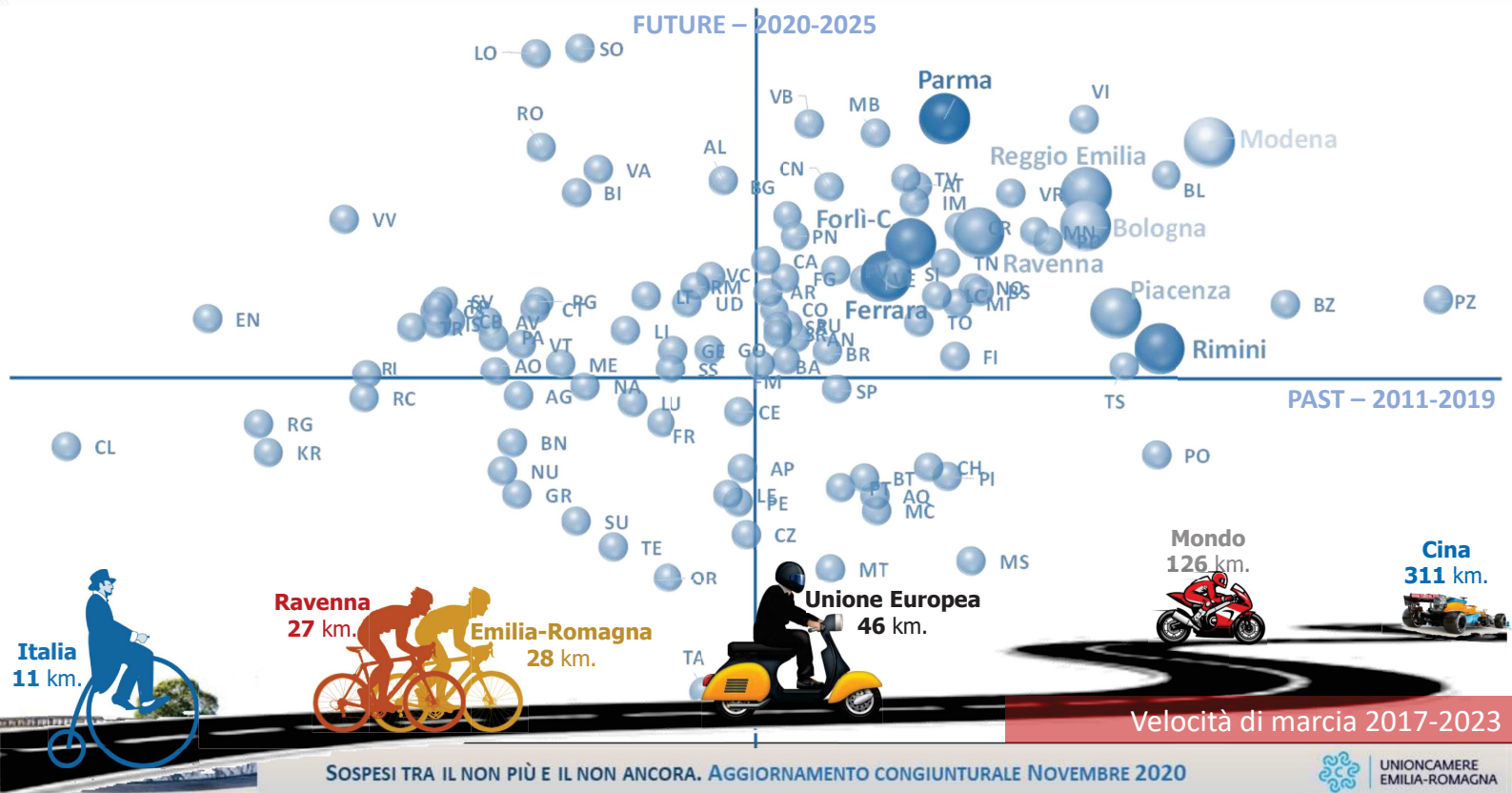


Lo scenario nazionale. Andamento dell'economia e previsioni per i prossimi anni. Province italiane 3



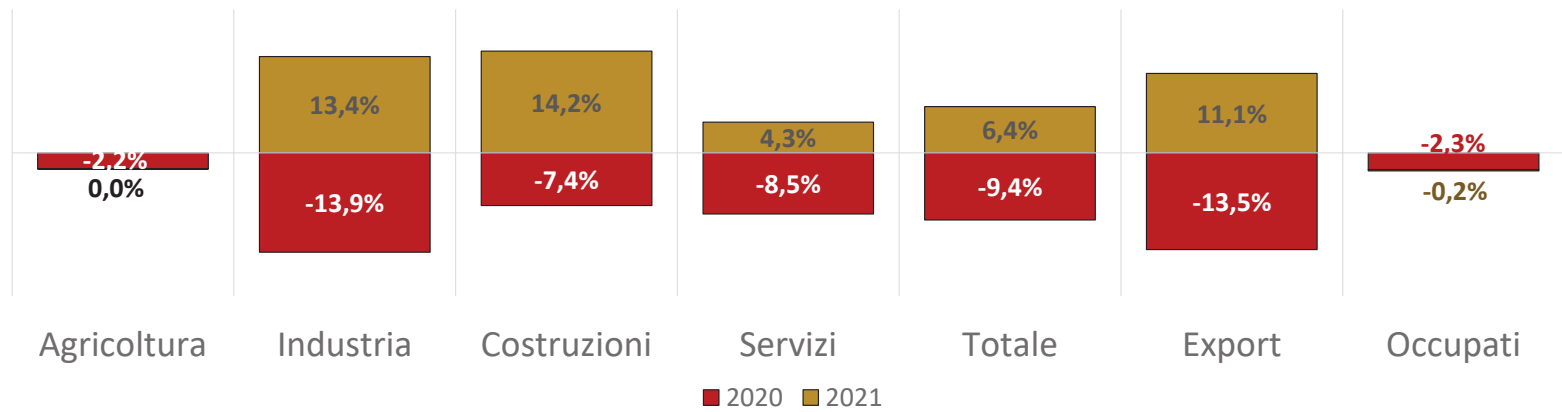
SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020



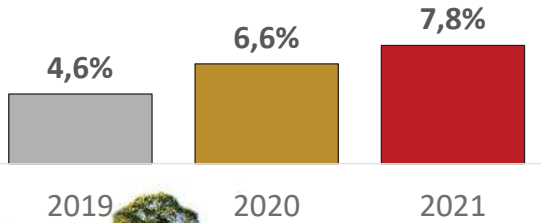


Lo scenario provinciale. Le previsioni Prometeia (ottobre 2020)

Variazione del valore aggiunto, export e occupazione nel 2020 e 2021



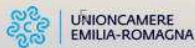
Tasso di disoccupazione



Variazione 2019-2021		
Valore aggiunto (milioni euro)	- 396	-3,5%
Occupazione	- 4.421	-2,5%

Elaborazione Unioncamere Emilia-Romagna su dati Prometeia, scenari economie locali edizione ottobre 2020

SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020



## Lo scenario provinciale. Le previsioni Unioncamere Emilia-Romagna (novembre 2020)

## Variazione del VALORE AGGIUNTO per SETTORE

	2019-2020	2020-2021	2019-2021
Agricoltura	-1,0%	-0,7%	-1,6%
Manifatturiero	-10,7%	6,5%	-4,9%
- di cui alimentare	-1,2%	1,3%	0,1%
- di cui moda	-24,2%	15,2%	-12,7%
- di cui metalmeccanica	-16,8%	11,1%	-7,6%
Altro industria	-7,5%	2,3%	-5,4%
Costruzioni	-11,7%	14,5%	1,1%
Commercio	-13,8%	9,2%	-5,9%
- di cui alimentare	2,1%	-2,5%	-0,5%
- di cui non alimentare	-19,0%	13,8%	-7,8%
Alloggio e ristorazione	-42,9%	39,8%	-20,1%
Servizi alle imprese	-6,9%	-0,2%	-7,1%
- di cui logistica	-19,0%	7,3%	-13,1%
- di cui ICT	-3,4%	2,2%	-1,3%
Servizi alle persone	-13,7%	6,8%	-7,8%
<b>TOTALE</b>	<b>-11,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>-6,7%</b>

Elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna, novembre 2020

## Aggiornamento novembre:

- I **primi 6 mesi 2020** sono stati corretti con i dati congiunturali;
- Il **terzo trimestre 2020** è stato corretto alla luce delle stime preliminari Istat sul PIL nazionale;
- Il **quarto trimestre 2020** è stato rivisto alla luce delle previsioni sulla diffusione della pandemia

## Sono state inserite le previsioni 2021 ipotizzando:

- i **primi 4 mesi** analoghi al quarto trimestre 2020;
- un **secondo quadrimestre** di lenta ripresa;
- Un progressivo ritorno alla normalità negli **ultimi 4 mesi** dell'anno



SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020

UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

Lo scenario provinciale. Le previsioni Unioncamere Emilia-Romagna (novembre 2020)

Variazione del **FATTURATO** per **FILIERA**

**Nota:** le filiere aggregano settori produttivi con quelli distributivi e del terziario

FILIERA	2019-2020	2020-2021	2019-2021
Agrolimentare	-4,3%	2,3%	-2,1%
Casa abitare	-14,7%	13,8%	-3,0%
Moda	-17,3%	11,6%	-7,6%
Chimica	-4,4%	1,7%	-2,8%
Meccanica	-16,4%	10,8%	-7,3%
Turismo	-39,2%	33,9%	-18,6%
Wellness	-15,9%	10,4%	-7,2%
ICT	-11,2%	6,8%	-5,2%
Servizi avanzati	-3,4%	-0,8%	-4,1%
Servizi base	-14,5%	4,4%	-10,7%
Altro	-14,2%	8,7%	-6,8%
Totale	-11,6%	7,1%	-5,3%
Imp. Artigiane	-15,5%	11,6%	-5,7%
Imp. Coop.ve	-7,8%	3,5%	-4,6%

Nel **2020** la perdita di fatturato sarà di **3,3** miliardi

Nel **2021** la crescita del fatturato sarà di **1,8** miliardi

Nel **2020** le imprese che necessiteranno di liquidità aggiuntiva saranno il **33%** del totale

A queste imprese per coprire i costi serviranno **528** milioni

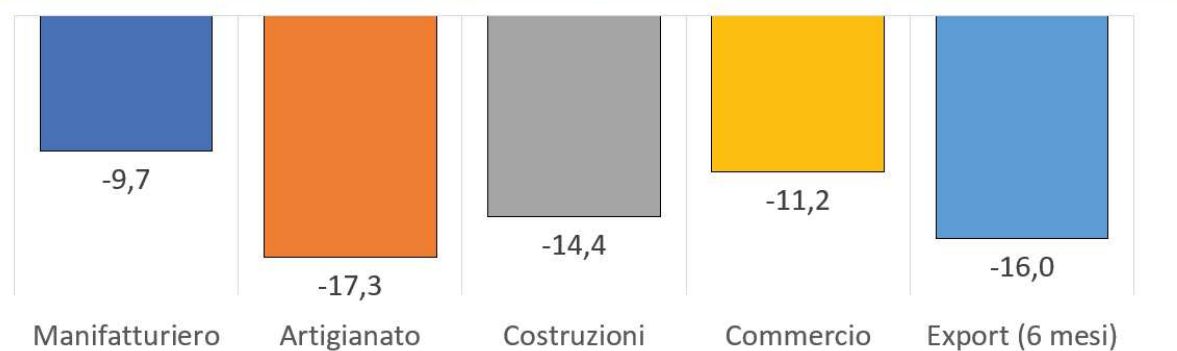
Elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna, novembre 2020

SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020





Andamento congiunturale, secondo trimestre 2020



Imprese

Settembre 2020 e confronto con Settembre 2019

Numero	34.106
Saldo	-449
Variazione	-1,3%

Addetti in imprese

Giugno 2020 e confronto con Giugno 2019

Numero	139.773
Saldo	-6.579
Variazione	-4,5%

Andamento turismo nel periodo gennaio-agosto 2020. Variaz. % su anno precedente



Elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna, novembre 2020

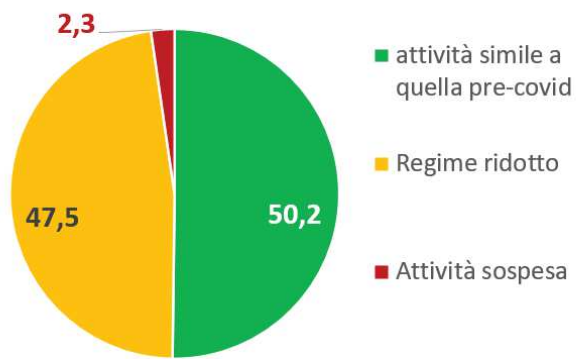


SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020

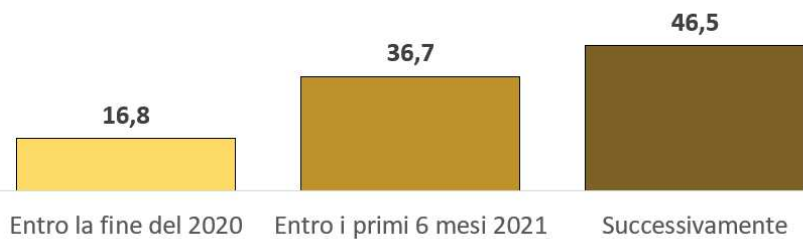
L'opinione delle imprese 9

Indagine condotta nel **mese di settembre** su un campione significativo di imprese

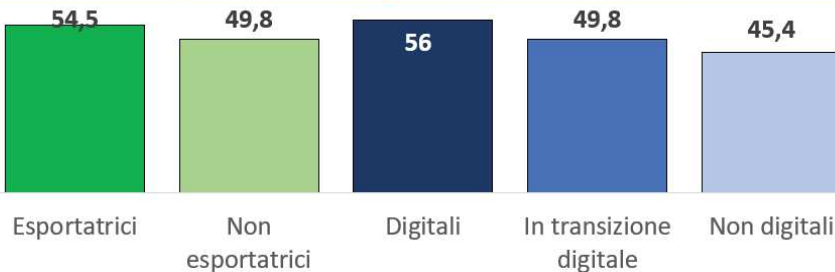
**Imprese per regime di attività**



**Tempi di ritorno a un livello di attività accettabile**



**Imprese con un regime di attività normale**



Imprese con occupazione in diminuzione	<b>17,2</b>
Imprese con problemi di liquidità	<b>44,2</b>

Elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Excelsior, Unioncamere italiana

**SOSPESI TRA IL NON PIÙ E IL NON ANCORA. AGGIORNAMENTO CONGIUNTURALE NOVEMBRE 2020**



Percettori di Reddito di cittadinanza e Pensione di cittadinanza al netto dei decaduti dal diritto

Percettori reddito di cittadinanza	Quota su popolaz.	Differenza rispetto a settembre 2019	Variaz. percent.	Ammontare mensile redd.citt.	Variaz. su sett.19
7.899	2,0%	1.382	21,2%	1.586.746	34,1%



## 2. Contesto interno

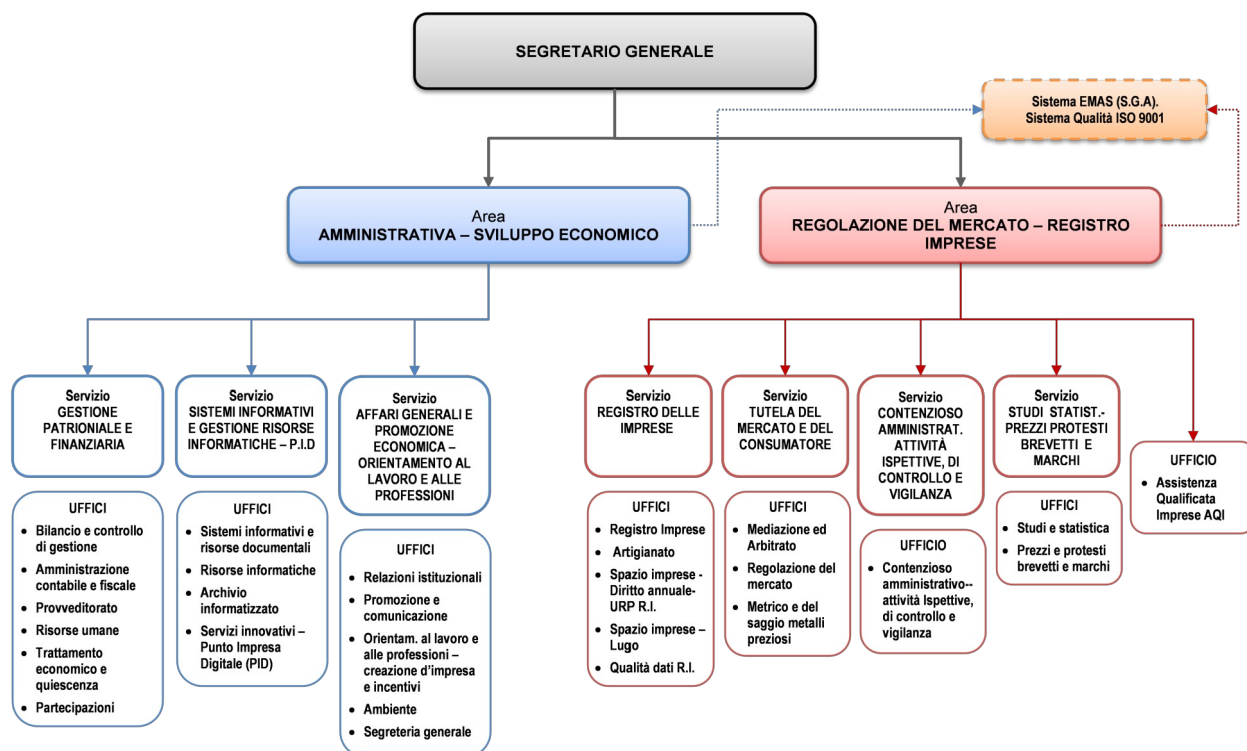
### 2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

#### 2.1.1 L'organigramma

Attualmente l'organigramma della Camera di commercio di Ravenna si articola su due aree organizzative:

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

Ciascuna area comprende più servizi, ognuno dei quali è organizzato in uno o più uffici:



La Giunta camerale ha approvato apposita convenzione per l'utilizzo congiunto con la Camera di commercio di Ferrara, ai sensi dell'articolo 20 della legge n. 580/1993, e successive modificazioni, delle funzioni di Segretario Generale. In considerazione, al riguardo, delle disposizioni di cui all'articolo 61, comma 2, della legge n. 126/2020, le due Camere di commercio hanno ritenuto di prorogare, al 30 giugno 2021, la Convenzione di cui trattasi al fine di poter assicurare, anche a fronte del percorso di attuazione della riforma camerale ancora in atto, il buon andamento e la tempestività dell'azione amministrativa della Camera di commercio di Ravenna in relazione ai numerosi ambiti di attività.

Il Segretario Generale è coadiuvato da cinque funzionari incaricati di posizione organizzativa, individuati nell'ambito delle funzioni inerenti la gestione patrimoniale e finanziaria, i sistemi informativi e le risorse informatiche, la promozione economica, il Registro imprese e la statistica economica.

#### 2.1.2 Le risorse umane

La dotazione organica della Camera di commercio di Ravenna, come definita dal decreto del Ministro dello Sviluppo economico 16 febbraio 2018, è pari a 63 unità. Il personale in servizio previsto all'1 gennaio 2021 sarà di 53 unità.



## Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

Posizione	Dotazione organica <sup>1</sup>	In servizio 1 gennaio 2021			Differenza
		Full-time	Part-time <sup>2</sup>	Totale	
Dirigenti	2	0	0	0	-2
Cat. D3 <sup>3</sup>	7	7	0	7	0
Cat. D1	13	8	4	12	-1
Cat. C	34	22	7	29	-5
Cat. B3	2	1	0	1	-1
Cat. B1	5	3	1	4	-1
<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>41</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>-10</b>

(1) Allegato D al decreto del Ministro dello Sviluppo economico 16 febbraio 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

## 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 (3 p.t.)	1	-	4	4	-	1
	Servizio sistemi informativi e gestione risorse informatiche - PID	7 (1 p.t.)	1	-	2	1	-	3
	Servizio affari generali e promozione economica – orientamento al lavoro e alle professioni	9 (1 p.t.)	1	-	3	5	-	-
Area Registro imprese – regolazione del mercato	Servizio registro delle imprese	18 (6 p.t.)	1	-	3	13	1	-
	Servizio tutela del mercato e del consumatore	5	-	1	-	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	-	-

Prosegue il blocco delle assunzioni, che non consente, da diversi anni oramai, di immettere in servizio il personale necessario a soddisfare il fabbisogno espresso dalle diverse aree dell'Ente (la programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2020-2022, approvata dalla Giunta camerale il 18 ottobre 2019, prevede la copertura, per l'anno 2020 di una posizione dirigenziale e di 2 unità di categoria C, per l'anno 2021 di una ulteriore posizione dirigenziale e di 1 unità di categoria B3). Sul versante dello sviluppo dell'organico attuale, oltre a confermare l'investimento sulla formazione di taglio specialistico, verrà consolidato il piano di formazione incentrato sull'incremento delle cosiddette soft skills (ossia abilità relazionali e competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di problem solving, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa ecc.), nonché sul potenziamento delle capacità relative alle tecnologie digitali. In un'ottica di efficientamento e di conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, si proseguirà, in ottemperanza alla normativa vigente e nel rispetto delle esigenze organizzative e delle disponibilità strumentali della Camera di commercio, nell'allargamento del lavoro agile a quote crescenti di personale camerale.

### 3. Quali traiettorie per il futuro? Le quattro parole chiave

#### 3.1 Digitale (per una economia semplice, digitale e integrata)

Nel quadro di uno sforzo condiviso ai diversi livelli di governo, la Camera di commercio di Ravenna rafforzerà il proprio impegno per la diffusione della cultura del digitale tra le imprese e all'interno dello stesso circuito delle Pubbliche amministrazioni del territorio, anche collaborando a livello di sistema alla implementazione di programmi nazionali, con l'obiettivo di accelerare i processi di digitalizzazione e innovazione dei servizi. Proseguiranno le attività del PID e di quelle a supporto dei Suap dei Comuni, puntando a una completa ed effettiva telematizzazione, anche ai fini della formazione e della gestione del fascicolo informatico di impresa, nonché delle funzioni di punto unico di accesso telematico per le vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa.

#### 3.2 Internazionale (per una economia aperta al mondo, inserita in un territorio attrattivo e internazionale)

L'attività di sostegno all'internazionalizzazione e alla promozione del territorio assume maggiore rilevanza a seguito della recente volontà della Giunta camerale (deliberazione n. 64 del 14 luglio 2020) di incrementare la quota di partecipazione della Camera di commercio di Ravenna all'interno della società Agenzia Promos Italia Srl, con l'obiettivo di promuovere e di rilanciare le esportazioni ravennate sui mercati internazionali alla luce, in particolare, dell'attuale contingenza economica e sanitaria. Grazie, infatti, alle competenze ed alla presenza dell'Agenzia sul territorio ravennate, la Camera ha implementato, in questi anni, la capacità di intercettare le necessità del sistema delle imprese, fornendo loro un supporto sempre più concreto per il loro sviluppo commerciale sui mercati esteri, direttamente o attraverso una rete consolidata di relazioni. A fronte di ciò, l'Ente sarà impegnato sia nel supportare le imprese ad affrontare i mercati internazionali, sia nel promuovere, in alleanza con le altre istituzioni e le associazioni di categoria, una strategia integrata per l'attrazione di nuovi flussi - investimenti, talenti, turisti - puntando alla massima sinergia tra le azioni di valorizzazione turistica, ambientale e culturale del territorio.

#### 3.3 Giovani (per una economia connessa con le giovani generazioni)

Immettere nel sistema energie giovani e nuova capacità imprenditoriale è fondamentale per garantire il ricambio generazionale e accrescere i livelli di competitività. Un'idea fatta propria dalla riforma del sistema camerale, che riconosce un nuovo ruolo alle Camere in quest'ambito, affiancando il sostegno alla creazione d'impresa a funzioni in materia di orientamento al lavoro e alle professioni, collegate alla gestione del registro per l'alternanza scuola lavoro. L'azione della Camera di commercio di Ravenna si svilupperà in queste due direzioni: confermando l'impegno a supporto delle startup, per contribuire a creare un ecosistema favorevole e attrattivo; proponendo, nel confronto con il sistema associativo e dell'istruzione, interventi finalizzati all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e dell'impresa.

#### 3.4 Sostenibilità (per una economia sana e sostenibile)

La competitività delle imprese è anche il frutto di un ecosistema sano, rispettoso delle regole e della legalità, e caratterizzato da uno sviluppo sostenibile sia dal punto di vista economico-finanziario che ambientale. Sotto il primo profilo proseguiranno le azioni nel campo della tutela del consumatore e della fede pubblica e la vigilanza sui prodotti e sugli strumenti di misura, confermate dalla riforma tra le funzioni fondamentali del sistema camerale. Sotto il secondo profilo, saranno consolidate le attività di formazione e assistenza alle imprese sulle tematiche ambientali e dell'energia.

### 4. Il sistema della performance

Efficienza ed efficacia, accountability, trasparenza; intorno a questi concetti si è sviluppato negli anni il dibattito che ha ispirato l'azione di riforma della Pubblica amministrazione. Un'azione che nasce da lontano e che vede la Camera di Commercio di Ravenna da sempre in prima linea: da un lato, a livello di sistema, nel dare attuazione con tempestività alle innovazioni via via introdotte dal legislatore, dall'altro attende ad apprendere e mutuare dal mondo dell'impresa metodi e strumenti di gestione - spesso ancora inediti in ambito pubblico - al fine di accrescere le proprie performance e di offrire un servizio migliore agli utenti. Questo sforzo di innovazione continua ha attivato un processo di apprendimento progressivo e diffuso, tale da generare nel tempo un vero e proprio cambiamento culturale nell'organizzazione, che a partire dal vertice dell'amministrazione ha



### Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

coinvolto "a cascata" l'intera struttura: dai dirigenti ai responsabili ai singoli dipendenti, tutti condividono la consapevolezza e la responsabilità di contribuire, ciascuno nella propria sfera di competenza, al raggiungimento dei risultati dell'Ente ovvero, in definitiva, al valore del servizio da esso offerto.

Grazie al lavoro portato avanti negli anni, la Camera di commercio di Ravenna si è trovata preparata a recepire le novità introdotte dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare laddove, all'articolo 4, esso prevede lo sviluppo da parte delle amministrazioni pubbliche di un compiuto ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico-amministrativo e ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti Organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'attuale ciclo della performance della Camera di commercio di Ravenna è il frutto del percorso di crescita manageriale e professionale compiuto negli anni dall'organizzazione. In linea con quanto previsto dal decreto, esso inizia con la definizione degli obiettivi strategici pluriennali e annuali - misurati attraverso indicatori e target - e con l'identificazione delle risorse, prosegue con il monitoraggio in itinere delle attività e dei progetti, per poi giungere alla misurazione e alla valutazione dei risultati ottenuti. Il processo si completa, sul fronte esterno, con la rendicontazione al vertice e agli stakeholder degli esiti dell'attività svolta e, sul fronte interno, con l'attribuzione dei premi ai dipendenti sulla base dei risultati organizzativi e individuali raggiunti.

Nell'implementare questo processo, l'Ente si avvale di sistemi informatici integrati per il controllo periodico delle principali variabili strategiche e gestionali e di una metodologia di misurazione della performance largamente diffusa a livello internazionale, la Balanced Scorecard, citata come esempio anche dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (delibera n. 89 del 2010). Essa considera gli obiettivi secondo quattro diverse "prospettive" tra loro correlate - declinate, nel caso specifico della Camera di commercio di Ravenna, in "imprese e territorio", "crescita e apprendimento", "processi interni", "economico-finanziaria - creando un forte collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa.

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).

Quattro diverse prospettive:

- **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

### Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

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.

Le aree strategiche

L'esigenza di un documento che pianifichi le attività dell'Ente nel lungo periodo nasce dalla necessità di orientare l'azione camerale in coerenza con le tendenze a medio termine e i bisogni del sistema economico locale. Alla programmazione pluriennale è dedicato l'articolo 4 del regolamento in materia di gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio (DPR n. 254/2005), in cui si stabilisce che il Consiglio determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire. La programmazione degli interventi nell'ambito del programma pluriennale è, inoltre, formulata in coerenza con la programmazione dell'Unione europea, dello Stato e delle regioni. Il programma pluriennale della Camera di commercio di Ravenna è un documento che riveste il ruolo di guida dell'azione strategica camerale, con una prospettiva ampia e condivisa all'esterno; la sua introduzione obbliga la Camera di commercio a ridefinire il profilo del proprio contributo al sistema economico locale, spingendo l'Ente ad andare oltre la semplice gestione delle funzioni istituzionali attribuite per legge e suggerendo un ruolo di partecipazione attiva alle politiche economiche dell'area ravennate. Il processo di elaborazione parte da una prima fase di valutazione dell'attività a consuntivo, attraverso tre momenti:

- l'analisi del precedente programma pluriennale;
- il monitoraggio dei risultati conseguiti nel quinquennio precedente;
- la valutazione finale del programma e i suggerimenti per il successivo ciclo di programmazione.

La realizzazione del programma pluriennale è un processo condiviso, frutto di un confronto non solo con il sistema economico locale (attraverso le associazioni di categoria), ma anche con il mondo della politica, della cultura e delle università. Tale confronto è utile per cogliere e interpretare le spinte che si prevede possano attraversare il territorio locale negli anni successivi alla redazione del programma e le necessità che da queste sorgeranno. L'attuale programma pluriennale, strutturato in diverse linee di intervento sulle quali si è ritenuto strategico lavorare nel quinquennio del mandato 2013-2018, prevede 3 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 programma 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.

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

- A1-A2-A3: pianificazione, monitoraggio e controllo, comunicazione;
- B1-B2-B3: risorse umane, acquisti, patrimonio e servizi di sede, bilancio e finanza;



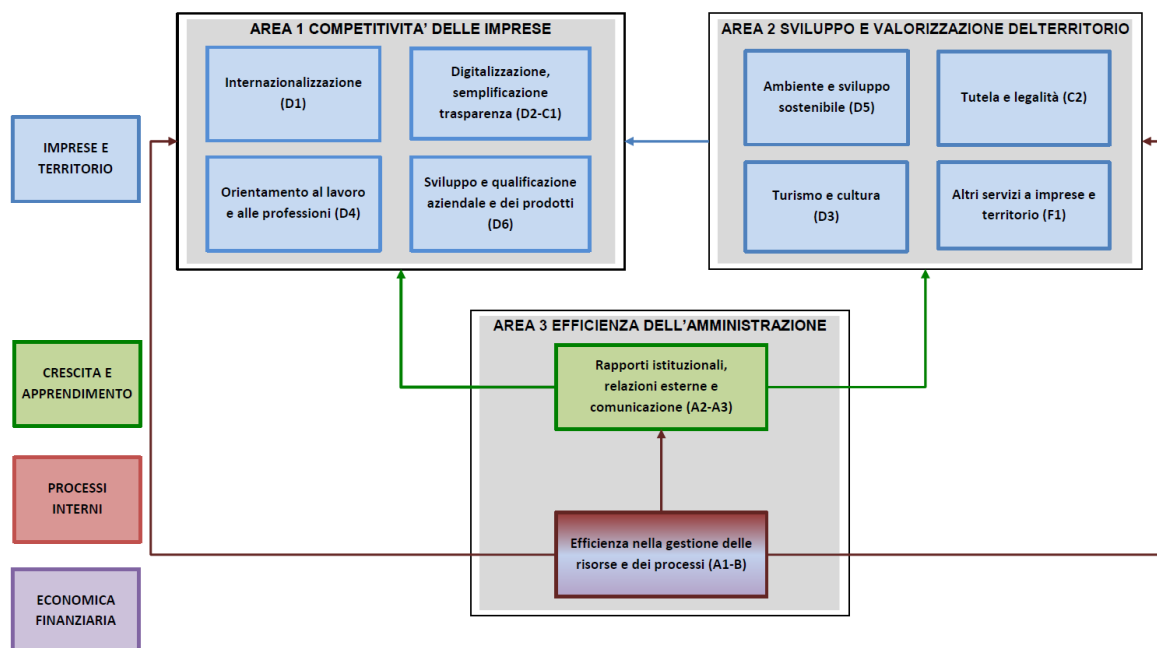
- C1: semplificazione e trasparenza;
- C2: tutela e legalità;
- D1: internazionalizzazione;
- D2: digitalizzazione;
- D3: turismo e cultura;
- D4: orientamento al lavoro ed alle professioni;
- D5 ambiente e sviluppo sostenibile;
- D6: sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- F1: altri servizi ad imprese e territorio.

Di seguito, gli obiettivi strategici per il 2021 definiti in conformità con il decreto 7 marzo 2019, con il quale il Ministero dello Sviluppo economico ha ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale:

- **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 diverse prospettive e delle relazioni tra gli essi. Essa tiene conto, inoltre, delle linee guida del Piano Nazionale di Ripresa e Rcsilienza (PNRR) in risposta all'iniziativa proposta dalla Commissione Europea e successivamente approvata dal Consiglio Europeo il 21 luglio 2020, intitolata Next Generation EU (NGEU), che prevedono i seguenti ambiti di intervento: digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo; Rivoluzione verde e transizione ecologica; Infrastrutture per la mobilità; Istruzione, formazione, ricerca e cultura; Equità sociale, di genere e territoriale; Salute.

Mappa strategica della Camera di commercio di Ravenna



## Area 1 – Competitività delle imprese

### 1.1 – Internazionalizzazione (D1)

La provincia di Ravenna, come il resto dell'Italia, sta attraversando un'emergenza sociale, economica e sanitaria senza precedenti, che ha generato un livello di incertezza mai sperimentato anche nel settore del commercio internazionale, con inevitabili ricadute negative sul sistema produttivo, sulle esportazioni e sulla circolazione di persone, capitali, idee, beni e servizi. La crisi, in particolare, ha portato molte filiere ravennate a rivalutare i processi di approvvigionamento e di produzione, ed è necessario ripensare gli strumenti utili ad attrarre investimenti e favorire processi di reshoring. Considerato il ruolo di traino esercitato dalle aziende esportatrici sul PIL provinciale, appositi interventi saranno dedicati a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese, quale fattore di rilancio e di maggiore resilienza del sistema produttivo. Tale obiettivo sarà realizzato confermando e potenziando le iniziative straordinarie di sostegno all'export in risposta all'emergenza sanitaria e favorendo lo sviluppo del territorio ravennate con politiche di attrazione di investimenti e di promozione turistica attraverso, in particolare, le seguenti attività:

- informazione e primo orientamento alle imprese aventi l'obiettivo di internazionalizzare il proprio business: dalla strategia per un export efficace fino all'incontro con controparti estere ad alto potenziale;
- organizzazione di incontri b2b in Italia e all'estero con operatori qualificati e soluzioni per il digital export;
- sviluppo di best practice e di modelli da mettere a disposizione del sistema delle imprese della provincia.

Ciò alla luce, tra l'altro, del "Patto per l'Export" sottoscritto, l'8 giugno 2020, da Governo, Regioni, Associazioni di categoria, Banche, Cassa Depositi e Prestiti, Sace, Simest, Ice e Unioncamere con l'obiettivo di promuovere e di rilanciare le esportazioni italiane sui mercati internazionali.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

### 1.2 – Digitalizzazione e la semplificazione (D2)

L'innovazione e la sua declinazione in chiave digitale restano una priorità per la Camera di commercio e per la pubblica amministrazione in generale. Alla base di questa centralità vi è non solo un'esigenza di adeguamento all'evoluzione del mercato, sia da parte dei suoi protagonisti – le imprese e il sistema produttivo – sia da parte di chi amministra ed eroga i servizi, ma anche di efficienza e riduzione di tempi e costi dei processi delle singole amministrazioni. In funzione di tali obiettivi la Camera di commercio di Ravenna continuerà a lavorare su più fronti: l'implementazione e la gestione degli strumenti e dei servizi telematici esistenti, soprattutto in ambito amministrativo; l'estensione della digitalizzazione a nuovi servizi, anche nel quadro di programmi nazionali; i progetti per la diffusione della cultura dell'innovazione tra le imprese e per il superamento del digital divide, un ambito che ancora oggi necessita d'intervento. L'azione della Camera di commercio sarà, 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.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

### 1.3 – Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)

Tra le novità di maggior rilievo apportate dalla legge di riforma vi è il riconoscimento, alle Camere di commercio, di importanti funzioni in tema di orientamento al lavoro e alle professioni, a partire dalla tenuta e dalla gestione, senza costi per le imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro. Si tratta di un tassello importante per una piena attuazione dell'iniziativa nelle scuole superiori, che riconosce il valore dell'imparare lavorando. Il registro è, infatti, il punto d'incontro virtuale tra i ragazzi che frequentano il triennio conclusivo di un istituto tecnico, professionale o di un liceo e le imprese disponibili a offrire loro un periodo di apprendimento on the job. Anche grazie alle nuove opportunità messe a disposizione dalla riforma, la Camera continuerà a investire nella creazione di un ecosistema favorevole alla nascita e allo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali, proponendosi come luogo di raccordo tra i principali attori del territorio ravennate. In questa cornice si inseriranno le iniziative e i servizi della Camera rivolti alle startup, a partire dai compiti

### Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

legati alla gestione della sezione speciale del registro delle imprese dedicata alle startup innovative. In prospettiva s'intende dare un respiro più ampio a questo tipo d'intervento, lavorando in stretta sinergia con le associazioni di categoria, le Università e le altre istituzioni coinvolte, al fine di favorire la realizzazione di progetti di sistema e una più proficua cooperazione tra le diverse strutture attive sul territorio.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

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

Lo sviluppo di qualsiasi azienda, oggi, è condizionato da continui e profondi cambiamenti che aumentano notevolmente il rischio d'impresa. Perciò, diventano vitali la capacità di previsione e di reazione ai mutamenti ambientali, per essere costantemente in grado di far fronte alle situazioni, limitando i rischi. In tale contesto, soprattutto guardando al medio e lungo termine, non è più sufficiente perseguire prioritariamente obiettivi di profitto, ma diventa indispensabile perseguire sistematicamente la massimizzazione del valore aziendale. Questa, una delle chiavi di lettura della Camera di commercio di Ravenna per il 2021, chiamata a contribuire alla generazione di imprese "nuove", oltre che di nuove imprese. Il tema della "ripartenza", e quello collegato della crisi economica, ha progressivamente occupato la posizione centrale nel dibattito sul COVID-19 quanto e più della stessa emergenza sanitaria. Ripartenza è, però, un termine non completamente adatto a descrivere la situazione che ci si sta trovando ad affrontare. In molti casi si tratta, infatti, di riorganizzare profondamente le attività di imprese, di interi settori e filiere, "reinventandosi" e uscendo dai canoni consolidati del fare impresa. Un rinnovamento che riguarderà anche le persone, con l'obbligo di acquisire nuove competenze tecnico-produttive ma anche di relazione con il consumatore e di capacità di collaborazione tra operatori e con le istituzioni. Nuove e crescenti sfide, dunque, per le imprese: fasi della filiera da abbandonare perché su queste non si è più competitivi; fasi da valorizzare e sviluppare perché su queste si riesce a generare valore aggiunto; nuovi fornitori e competenze disponibili a livello globale; nuovi mercati da conquistare e nuovi prodotti da sviluppare per clienti che hanno gusti e tradizioni a volte molto diversi. Questo richiede nuove competenze, attitudini e una evoluzione che per tantissime imprese è ormai la quotidianità ma per altre, abituate a un contesto del tutto diverso, una discontinuità troppo difficile da operare. È in particolare a queste imprese che la Camera di commercio intende rivolgersi, con l'intento di accompagnare il loro percorso verso le nuove sfide. Il patrimonio di conoscenza, di "sistema a rete" e di sinergie con le categorie economiche acquisito in tutti questi anni pone la Camera di commercio di Ravenna nella condizione di essere interlocutore privilegiato per tutte quelle imprese alla ricerca di "quote di opportunità", di un ventaglio di opzioni da utilizzare nel momento opportuno

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

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

##### **2.1 – Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)**

La competitività è anche frutto di un ecosistema sostenibile, che non deve basarsi su un'idea astratta di sviluppo economico, ma caratterizzare il modo stesso di fare impresa. Sostenibile è l'impresa in equilibrio con l'ambiente, che pone la sua salvaguardia al centro della propria attività economica e che si innova con percorsi di crescita circolari. Ma sostenibile è anche l'impresa che segue un percorso virtuoso, rispettoso delle regole e lontano da comportamenti illegali che possono condizionare il mercato. La Camera di commercio di Ravenna, in coerenza con il processo che l'ha portata al conseguimento della certificazione ambientale EMAS, intende partecipare alla sfida della sostenibilità come concreta opportunità di crescita competitiva, presidiando i principali step della road map della sostenibilità: a monte promuovendo la cultura preventiva dell'autoregolazione; strada facendo tramite la vigilanza capillare sulla sicurezza dei prodotti, l'efficienza energetica, gli strumenti di misura, l'anticontraffazione e la rilevazione dei prezzi, oltre al supporto per lo sviluppo di una crescita circolare e rispettosa delle regole ambientali; infine a valle della catena delle relazioni, quando il contenzioso non si può evitare, l'Ente supporterà gli attori economici, promuovendo la risoluzione delle controversie alternativa al tribunale ordinario.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

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

A valle della catena delle relazioni economiche in un ecosistema sano troviamo la gestione del conflitto, che diventa un punto di forza quanto più rapidi e certi sono i suoi tempi e quanto più efficienti le soluzioni raggiunte. Le controversie – che coinvolgano imprese, consumatori, privati e la stessa Pubblica Amministrazione – costituiscono un ostacolo allo sviluppo e al buon funzionamento di un'economia sana, pertanto la possibilità di risolvere le liti con tempi e modi alternativi rispetto al tribunale ordinario risulta determinante. In questo ambito, arbitrato e mediazione rappresentano il fulcro di questa attività e seguiranno nel prossimo anno una traiettoria di consolidamento e sviluppo. Particolare attenzione sarà dedicata ad approfondire il ruolo che gli strumenti di giustizia alternativa potranno svolgere in ambito ambientale, non solo per gestire controversie già conclamate, ma anche per offrire agli operatori del mercato e alle istituzioni la possibilità di prevenire le situazioni conflittuali, anche promuovendo azioni di tipo partecipativo e contribuendo a facilitare una gestione delle relazioni realmente sostenibile. Il prossimo sarà anche un anno importante per l'avvio dell'attività degli OCRI (D. lgs. n. 14/2019), organismi che saranno istituiti presso le Camere di commercio ed a cui verrà affidato il compito di gestire i procedimenti di allerta e assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi. Nel 2021, inoltre, la Camera di commercio implementerà il progetto IRENE, l'iniziativa di sistema promossa dalle Camere di commercio per il tramite di Unioncamere Emilia-Romagna che fa perno sulla costituzione dell' "Istituto per la Relazione e il Negoziato" (IRENE) con l'obiettivo di offrire un luogo ed un supporto per il negoziato volto a prevenire contenziosi giudiziari coinvolgenti imprese originanti dalle straordinarie circostanze derivanti dall'emergenza Covid-19. Area di particolare rilevanza del progetto, oltre alla ricerca di soluzioni a situazioni di crisi di singoli rapporti contrattuali, sarà quella di condurre gli attori del processo (Autorità Giudiziarie, ceto finanziario, imprese) ad individuare procedimenti virtuosi di accesso al credito, di ripristino della regolarità commerciale, di recupero e messa in sicurezza della continuità dell'impresa, che consentano la progressiva uscita dalla fase di straordinaria criticità provocata dall'emergenza ed evitino l'apertura di procedure concorsuali. In questa prospettiva, estremamente rilevante è il ruolo che nei confronti delle imprese potrà essere esercitato dalle Associazioni di categoria, che IRENE è pronto a supportare anche nei percorsi di formazione dei rispettivi funzionari. Opportuni convenzionamenti del sistema camerale con le Associazioni potranno agevolare, al riguardo, un'azione convergente verso comuni obiettivi. IRENE, inoltre, ha già ottenuto l'appoggio delle Regione Emilia-Romagna, titolare della gestione dei tavoli istituzionali delle crisi aziendali. Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021.

### 2.3 – Turismo e cultura (D3)

L'integrazione tra politiche turistiche e azioni per la valorizzazione territoriale, ambientale e culturale costituisce il fulcro di una nuova strategia di sviluppo, che trova in Ravenna un luogo naturale di attuazione, per la riconosciuta eccellenza nel campo della produzione culturale e per il ruolo, intensificatosi in occasione delle celebrazioni Dantesche, di laboratorio creativo, in cui sperimentare nuove forme di interazione tra mondo della cultura, innovazione digitale e filiere produttive. Forte delle funzioni riconosciute dalla riforma in ambito di valorizzazione del patrimonio culturale e turismo, la Camera intende contribuire allo sviluppo di questa nuova visione attraverso un piano di iniziative per la promozione e l'attrattività del territorio. Rientra in questo quadro, la realizzazione di iniziative promozionali con una dimensione sovra-territoriale e una rafforzata azione di supporto strategico agli operatori della filiera: al servizio, già avviato, di assistenza e primo orientamento in ambito turistico, andrà ad aggiungersi l'ampliamento dei dati messi a disposizione grazie al barometro sul comparto dell'accoglienza, con una crescente attenzione alle nuove formule di ospitalità extra-alberghiera. La promozione di metodi e strumenti digitali, costituirà un ulteriore rilevante asset nella strategia della Camera per l'attrattività, con la possibilità di individuare nuove funzionalità per la fruizione turistica di luoghi, eventi e servizi offerti dal territorio ravennate. Sempre in un'ottica di marketing territoriale devono essere intese le azioni nel campo della cultura, che l'Ente metterà in atto tenendo conto anche dei nuovi orientamenti collegati alla riforma del terzo settore. Questo costituirà la cornice entro cui potranno trovare spazio nuove iniziative - di tipo formativo e informativo - per lo sviluppo di modelli di business sociale, sostenibile e capace di generare crescita sul territorio a partire dalla valorizzazione delle sue risorse culturali.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

### 2.4 – Altri servizi a imprese e territorio (F1)

Le Camere di commercio concorrono alla realizzazione e alla gestione di infrastrutture cruciali per lo sviluppo del territorio di riferimento quali porti, aeroporti, autostrade, ferrovie e varie altre iniziative legate alla logistica, fiere e padiglioni espositivi. Due, in particolare, i progetti sui quali si soffermerà la Camera il prossimo anno:

- 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). 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, a sostegno del quale la Camera di commercio interverrà nel secondo stralcio dell'intervento di recupero, tramite l'acquisto di una quota di comproprietà indivisa dell'immobile "ex scuola di musica", adiacente al Palazzo, che dopo la ristrutturazione potrà ospitare alcune attività di servizio alla struttura.

Senza dimenticare un asset fondamentale per l'economia provinciale e per l'intero sistema produttivo dell'Emilia Romagna: il porto di Ravenna, il cui consolidamento dello scalo nei traffici nazionali ed internazionali è legato alla realizzazione di interventi infrastrutturali inderogabili, tra cui il dragaggio e l'approfondimento dei fondali.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

### Area 3 – Efficienza dell'amministrazione

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

Al fine di sostenere efficacemente il cambiamento ipotizzato, sarà necessario intervenire sia per la ridefinizione dell'assetto organizzativo del sistema, sia per l'adeguamento delle competenze e delle professionalità in esso presenti, mettendo in campo una pluralità di azioni. Occorrerà, in primo luogo, intraprendere un percorso di crescita a tutti i livelli dell'organizzazione, realizzando una serie di interventi non solo nell'ambito della formazione e della condivisione delle conoscenze, ma anche della definizione e della misurazione degli obiettivi di performance individuali e organizzativi. Tale percorso dovrà da un lato promuovere un coinvolgimento attivo dei dipendenti nella sfida di rinnovamento dell'Ente, dall'altro sostenere lo sviluppo di una visione sistemica, interfunzionale e trasversale del lavoro, favorendo l'integrazione e la contaminazione delle competenze e la corresponsabilità nel raggiungimento degli obiettivi. Parallelamente, nella gestione delle risorse di personale a disposizione dell'Ente, occorrerà puntare al rafforzamento di elementi quali la trasversalità e la flessibilità in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza, ricorrendo, laddove necessario, alla costituzione di task force, intra o extra aree, per la gestione di picchi di lavoro o di nuove attività. Sotto il profilo organizzativo nel 2021 saranno implementati meccanismi di raccordo che consentano di garantire il pieno coordinamento delle attività svolte da differenti unità in funzione del raggiungimento degli obiettivi definiti in relazione ai diversi target. Le azioni strategiche messe in cantiere dalla Camera offriranno nuove opportunità al personale per valorizzare il proprio potenziale e le proprie conoscenze e professionalità. Anche in ambito formativo si punterà al più ampio coinvolgimento dei dipendenti che, in virtù del know how e delle specifiche competenze, saranno chiamati a gestire, in qualità di docenti, interventi formativi a favore di colleghi di altri uffici o degli utenti.

Con lo sviluppo delle "reti sociali", il Web è diventato soprattutto un luogo nel quale si svolgono conversazioni, si dialoga, si creano nuove opportunità di relazione tra le persone.

I siti istituzionali non costituiscono più il principale punto di accesso alle informazioni. Sempre più spesso i cittadini cercano sul Web la soluzione ai propri problemi, si informano attraverso le proprie reti di relazioni, cercano il dialogo diretto con il proprio interlocutore, sia esso un'azienda o un ente pubblico, all'interno di spazi pensati per una comunicazione a due vie. La comunicazione istituzionale rappresenta, da oltre un ventennio, un tema di rilevante interesse per la Camera di commercio di Ravenna. La ragione risiede nel fatto che tale attività, come hanno individuato anche i diversi provvedimenti di riforma susseguitisi nel tempo, costituisce uno dei terreni su cui si gioca la sfida del cambiamento. Attraverso le attività di informazione e di comunicazione, infatti, la Camera di commercio può, da una parte, rispondere ai doveri di trasparenza, imparzialità e parità di accesso che le leggi assicurano a tutti i cittadini, dall'altra, diventare organizzazioni capaci di svolgere il proprio mandato istituzionale con un maggiore livello di coerenza rispetto ai bisogni degli utenti dei servizi e delle imprese, sempre più attenti all'etica, alla trasparenza e alla sostenibilità. Nel supportare la Camera di commercio verso il cambiamento, la comunicazione cambia l'organizzazione: i valori e l'identità costitutiva si rifondano intorno a nuovi principi guida, le procedure vengono semplificate, i servizi rispondono meglio ai bisogni dell'utenza, i linguaggi diventano più comprensibili, le competenze e le conoscenze dentro la Camera si affinano e si specializzano, le relazioni migliorano ed aumentano. Integrazione, programmazione e visione strategica della comunicazione divengono così, contemporaneamente, presupposti ed effetti di un piano di comunicazione ed è intorno a queste caratteristiche peculiari che il management camerale occorre che organizzi il proprio lavoro. In questo scenario, gli spazi di social networking rappresentano una grande opportunità per la Camera di commercio, non solo per informare e comunicare in maniera efficace ma anche per costruire una relazione di fiducia, per ascoltare e monitorare il livello di soddisfazione delle imprese. Va detto che non vi è alcun obbligo normativo per la Camera a essere presente con un proprio presidio istituzionale su uno o più siti social e che questi strumenti integrano e non sostituiscono i tradizionali canali di comunicazione attraverso i quali l'Ente rende disponibili le informazioni e i propri servizi. Ma nel momento in cui la Camera di commercio decida di essere presente negli spazi del Web sociale, deve essere consapevole che sta passando da un modello di comunicazione "verso" il cittadino a uno "con" il cittadino. Un cambiamento che comporta la conoscenza non solo di un particolare strumento, ma anche di

### Dal 1862 l'istituzione al servizio del settore produttivo della provincia di Ravenna

diverse dinamiche relazionali. Attraverso una presenza consapevole e pianificata nei siti del Web sociale, la Camera può iniziare un nuovo percorso di avvicinamento e di apertura in grado di favorire lo sviluppo di processi virtuosi di collaborazione, stimolando la partecipazione e la cittadinanza attiva. Presidiare canali articolati di comunicazione come i social media, comporta per la Camera di commercio impatti organizzativi significativi. La dimensione dinamica di questi contesti li rende infatti molto più complessi da gestire di quelli tradizionali, essendo l'ambito gestionale attinente non a un semplice output di tipo documentale (come una brochure, un sito web o una pubblicità), ma a un vero e proprio processo strutturato. Sarà quindi di particolare importanza definire tanto le regole di comportamento dei dipendenti e dell'organizzazione rispetto agli strumenti e ai contesti disponibili (policy interna), quanto quelle degli utenti rispetto a tali luoghi digitali (policy esterna). Con riferimento, in particolare, alla gestione dei materiali da declinare sui diversi siti di social networking, saranno specificati gli ambiti di responsabilità e dettagliati le caratteristiche dei contenuti da sviluppare.

Le risorse saranno definite nel preventivo e budget

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

Un processo è quell'insieme di attività coordinate logicamente attraverso cui un'organizzazione crea valore, cioè consegue i suoi obiettivi. I processi devono essere gestiti, nel senso che devono essere accuratamente pianificati, disegnati e documentati, devono essere supportati dalle infrastrutture giuste e, più in generale, deve essere garantito l'apporto di tutto ciò che è necessario alla loro corretta esecuzione. Inoltre devono essere misurabili, nel senso che si deve poter definire una serie di grandezze, oggetto di misura, che permettano di capire quanto bene gli obiettivi di un processo vengano raggiunti. Lo scopo della gestione è il miglioramento continuo del processo e quindi l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché della soddisfazione dell'utente, e la diminuzione dei difetti e dei costi e del time-to-market. I bisogni delle imprese, in particolare a seguito della pandemia, si stanno rapidamente evolvendo verso nuove esigenze: per rispondere a tali bisogni, la Camera di commercio è chiamata a rivedere il suo ruolo incorporando logiche di rete, di innovazione anche tramite l'apertura a nuovi modelli di servizio, nuove soluzioni e partnership. Le chiavi di analisi del posizionamento strategico, che possono essere applicate al livello di Ente o di singolo servizio, saranno utili non solo per rileggere lo state dell'arte, ma anche per identificare le leve di azione per ri-orientare la strategia o per rispondere in maniera più efficace ai bisogni del sistema delle imprese. Tale visione consentirà non tanto di intervenire per la ricerca di efficienza delle operazioni ripetitive e a minor valore aggiunto ma, soprattutto, rappresenteranno, anche grazie all'utilizzo delle tecnologia, un insieme di opportunità per il cambiamento, consentendo non solo e non tanto di ridurre tempi, costi e risorse fisiche necessarie, ma anche, ad esempio, l'introduzione di nuovi servizi, la modifica della natura e delle caratteristiche dei servizi esistenti, la modifica del flusso delle attività operative, l'introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi e rapporto con i fruitori, il miglioramento della qualità dei servizi stessi.

Una delle linee di azione identificate come prioritarie nel 2021, anche in risposta al crescente interesse dell'opinione pubblica e del legislatore, riguarderà i temi della trasparenza e dell'integrità dell'azione amministrativa dell'Ente. La trasparenza amministrativa, intesa come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione, le sue attività e il suo funzionamento, costituisce il presupposto per il controllo democratico e diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Ciò significa che la trasparenza si pone anche come condizione fondamentale per favorire la prevenzione della corruzione e presidiare l'integrità della Camera di commercio nel suo complesso. Il nesso fra i concetti di trasparenza e anti-corruzione è stato curato attentamente e sviluppato con anticipo dalla Camera, che, anche in forza delle nuove disposizioni legislative, ha aggiunto via via numerose iniziative volte ad assicurare il contrasto all'illegalità, tra cui l'elaborazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la realizzazione di momenti di formazione rivolti a tutti i dipendenti.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2021

## 4. Risorse economiche e finanziarie

### 4.1 Le risorse economiche

Perché la Camera di commercio di Ravenna è stata commissariata? Una sola colpa: quella di avere in provincia di Ravenna meno di 75.000 imprese. L'accelerazione della riforma camerale imposta con la legge n. 126/2020 non tiene conto, da una parte, delle esigenze e delle volontà espresse dai territori e, dall'altra, del ruolo fondamentale che le Camere di commercio - in particolare quelle con un bilancio solido ed i conti a posto come la Camera di Ravenna - svolgono a sostegno dell'economia reale in un momento così delicato. Moltissime imprese lottano con un calo della domanda e con una produzione che non riprende, i prossimi bilanci saranno in rosso e ci sono questioni urgenti da affrontare legate alla patrimonializzazione, alla liquidità e al rilancio degli investimenti. La Camera di commercio rappresenta, insieme alle associazioni di categoria, l'indispensabile cinghia di trasmissione tra le esigenze di ogni singolo pezzo di territorio e la risposta che le istituzioni possono dar loro. Dopo aver investito più di due milioni di euro, dal periodo di lockdown alla ripartenza, per venire incontro al grave deficit di liquidità delle imprese ravennati, la Camera di Commercio, lo scorso mese di settembre, ha stanziato altri 800.000 euro per rilanciare imprese e territorio, puntando su giovani, attrattività, innovazione e mercati internazionali. Via libera, in particolare, all'importante cofinanziamento delle celebrazioni Dantesche "Viva Dante 2020/2021", al sostegno di numerose iniziative di valorizzazione del territorio e a tre nuovi bandi a fondo perduto per la ripartenza in sicurezza e la continuità aziendale.

Per l'anno 2021 il diritto annuale resta definito nella misura del 50% rispetto all'importo corrisposto dalle imprese nel 2014, in conseguenza di quanto disposto dal decreto legge n. 90/2014, convertito dalla legge n. 114/2014. Con decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 12 marzo 2019, è stato approvato l'incremento del 20% del diritto annuale per gli anni 2020-2021-2022 per la realizzazione, in particolare, dei seguenti progetti di sviluppo: Punto impresa digitale (PID), Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni, Internazionalizzazione, Turismo, OCRI. Altre entrate sono relative a diritti di segreteria, contributi su progetti e iniziative di varia tipologia, proventi da gestione di beni e servizi, entrate relative all'attività finanziaria e straordinaria, che vengono destinate a differenti tipologie di impieghi:

- oneri per il personale dipendente, in relazione a quanto inserito nella programmazione triennale del fabbisogno;
- 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 dello sviluppo e della competitività del sistema economico locale.

Si riporta, di seguito, uno schema sintetico contenente le previsioni delle fonti e degli impieghi delle risorse camerali a consuntivo per gli esercizi 2018-2019, preconsuntivo 2020 e preventivo 2021. Per il 2021, nel caso in cui vi sia l'istituzione della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna, si renderà necessario procedere ad un nuovo ciclo di programmazione all'interno del quale troverà collocazione un nuovo schema di previsione e di assegnazione delle risorse sia per l'anno prossimo che per quelli successivi.



## Previsioni delle fonti e degli impieghi

<b>FONTI/IMPIEGHI</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Consuntivo 2019</b>	<b>Preconsuntivo 2020</b>	<b>Preventivo 2021</b>
Diritto Annuale	4.974.660	4.775.385	4.533.819	4.400.000
Diritti di Segreteria	1.820.984	1.837.838	1.803.449	1.789.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	523.737	346.316	504.629	380.000
Gestione di beni e servizi e rimanenze	132.933	119.393	88.528	95.550
Gestioni accessorie	664.544	1.111.082	576.796	455.000
<b>Totale FONTI (A)</b>	<b>8.116.858</b>	<b>8.190.015</b>	<b>7.507.221</b>	<b>7.119.550</b>
Personale	2.628.203	2.505.982	2.420.000	2.460.000
Funzionamento	1.743.623	1.761.588	1.715.215	1.720.000
Interventi economici	1.893.612	1.838.556	2.924.000	1.619.550
Ammortamenti e accantonamenti	1.631.115	1.542.116	1.297.000	1.300.000
Gestioni accessorie	49.198	58.280	24.335	20.000
<b>Totale IMPIEGHI (B)</b>	<b>7.945.750</b>	<b>7.706.523</b>	<b>8.380.550</b>	<b>7.119.550</b>
<b>Avanzo/disavanzo dell'esercizio (A-B)</b>	<b>171.108</b>	<b>483.491</b>	<b>-873.329</b>	<b>0</b>

## 4.2 Le risorse finanziarie

La situazione finanziaria presenta un cash-flow stabile. Nel corso dell'anno 2020 si è intervenuti utilizzando avanzo patrimonializzato di esercizi precedenti per il sostegno alle esigenze di liquidità delle imprese in difficoltà a seguito del manifestarsi dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

Si riportano il prospetto di cash-flow con il dato accertato 2019 e le proiezioni previsionali 2020 e 2021.

<b>PREVISIONI FLUSSI FINANZIARI</b>	<b>2019</b>	<b>Previsioni 2020</b>	<b>Previsioni 2021</b>
Avanzo/disavanzo d'esercizio	483.491,00	-873.329,00	
A) Flusso finanziario prodotto dalla gestione	-133.293,86	-600.000,00	-140.000,00
B) Flusso finanziario delle poste patrimoniali a breve			
C) Flusso finanziario delle poste patrimoniali a medio/lungo	-112.961,24	-100.000,00	-50.000,00
D=A+B+C Flusso finanziario complessivo generato nell'anno	-246.255,10	-700.000,00	-190.000,00
<b>Disponibilità di cassa all'1 gennaio dell'anno</b>	<b>13.336.395,84</b>	<b>13.090.140,74</b>	<b>12.390.140,74</b>