



**Camera di Commercio
Ravenna**

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2022

OTTOBRE 2021

INDICE

Pianificazione strategica, programmazione operativa, valutazione, controllo	3
1. Contesto esterno	5
1.1 La riforma camerale: conferme e novità	5
1.2. L'economia provinciale	7
2. Contesto interno	8
2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane	8
2.1.1 L'organigramma	8
2.1.2 Le risorse umane	8
3. Quali traiettorie per il futuro? Le quattro parole chiave	10
3.1 Digitale	10
3.2 Internazionale	10
3.3 Giovani	10
3.4 Sostenibilità	10
4. Il sistema della performance	11
Area 1 – Competitività delle imprese	15
Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio	16
Area 3 – Efficienza dell'amministrazione	19
4. Risorse economiche e finanziarie	21
4.1 Le risorse economiche	21
4.2 Le risorse finanziarie	22

Pianificazione strategica, Programmazione operativa, Valutazione, Controllo

L'esigenza di un documento che pianifichi le attività della Camera di commercio nel lungo periodo (5 anni) nasce dalla necessità di orientare l'azione camerale in coerenza con le tendenze 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), nel quale 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.

In realtà, la programmazione pluriennale ed annuale, nell'esperienza della Camera di commercio di Ravenna, assume, da sempre, una funzione di coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, in una logica di governance ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti. In primis con le associazioni imprenditoriali, 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.

Il processo di elaborazione del programma pluriennale 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. Il programma pluriennale è strutturato in diverse linee di intervento sulle quali la Camera di commercio ritiene strategico lavorare nel quinquennio del mandato. Le linee di intervento possono cambiare da un programma pluriennale all'altro in base all'evoluzione del contesto, mentre nel quinquennio di ciascun mandato rimangono pressoché invariate.

La relazione previsionale e programmatica aggiorna annualmente il programma pluriennale ed è approvata dal Consiglio entro il 31 ottobre. Essa ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate.

Nella Camera di commercio di Ravenna, la relazione previsionale e programmatica viene redatta utilizzando la metodologia della BSC (Balanced Scorecard) con un focus particolare nella descrizione di obiettivi e iniziative strettamente legate alla prospettiva territorio/utente, ossia delle attività che hanno diretto impatto sull'utenza e sui diversi interlocutori camerale.

Essa si pone in coerenza con:

- il Piano nazionale di ripresa e resilienza;
- le linee di programmazione delle Regioni;
- le linee di programmazione di Unioncamere;
- i Comuni, nell'adozione di un nuovo approccio integrato alla programmazione delle risorse e degli investimenti locali;
- le esigenze e le istanze formulate dalle associazioni imprenditoriali, dalle organizzazioni sindacali e dai portatori di interesse del territorio;
- l'Università e la Scuola, nell'ambito del sostegno alla transizione al lavoro, anche attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement;
- il mondo del credito, per una maggiore facilità di accesso ai capitali da parte delle imprese in termini di tempistica, iter procedurale del finanziamento/investimento, valutazione dell'affidabilità.

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

L'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113/2021, prevede che ciascuna pubblica amministrazione, con più di 50 dipendenti, debba, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottare il "Piano integrato di attività e organizzazione" (PIAO) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il Piano, di fatto, "sostituisce":

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

Il PIAO, inoltre, dovrà definire:

- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi.

II PNRR

Il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, nel messaggio inviato alla nostra Assemblea del 28 aprile, ha autorevolmente richiamato la necessità di uno sforzo di progettazione complessivo, mirato alla "ripartenza delle attività economiche e sociali, capace di generare nuovo sviluppo e ampliare per tutti il campo delle opportunità". Occorre mettere a punto e portare a termine un programma di revisione complessiva di tanti aspetti che condizionano, tra l'altro, la competitività del Paese e che riguardano la vita delle imprese. Tutto ciò è reso possibile grazie all'impegno politico ed istituzionale, deciso e determinante, messo in campo dall'Unione europea e alle risorse straordinarie messe a disposizione con il Next Generation EU.

La riuscita del PNRR e la sua realizzazione nei tempi previsti sono dunque fondamentali per innescare la ripartenza. A tal fine, per "mettere a terra" tali iniziative va coinvolta una realtà di milioni di imprese, nella stragrande maggioranza micro e piccole, estremamente articolata a livello

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

settoriale e territoriale. E, soprattutto, serve l'impegno congiunto delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, un'azione straordinaria per collaborare alla ripresa dell'Italia.

Nella sintonia con le organizzazioni imprenditoriali, il sistema camerale può svolgere una funzione di cerniera con le istituzioni, a supporto della loro azione ed a tutela delle imprese, specialmente quelle di più piccola dimensione e maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano.

Al riguardo, ancora il Presidente della Repubblica ha sottolineato che "le Camere di commercio affiancano le imprese nella loro attività e offrono sostegno per l'innovazione tecnologica, per meglio affrontare i mercati internazionali, programmare gli investimenti, migliorare le relazioni con la Pubblica amministrazione. Le camere di commercio svolgono, in tal modo, nell'ambito delle autonomie funzionali, un compito rilevante, nell'interesse delle imprese presenti nei territori". Il Presidente ha anche affermato che alle camere di commercio "si può utilmente guardare come a uno degli strumenti utili nella prospettiva del Piano nazionale di ripresa e resilienza" e che esse "sapranno certamente essere parte di questa progettualità a sostegno del Paese in un passaggio altamente impegnativo".

Sentiamo la responsabilità dell'impegno che il Presidente ci ha indicato, quali autonomie funzionali a servizio delle imprese nei territori, specialmente verso quelle di più ridotta dimensione e più fragili. E siamo pronti a dare il nostro contributo attivo per la ripartenza del Paese. Per uscire dalla crisi ed accelerare la ripartenza occorre mirare ad un modello di sussidiarietà allargata alle organizzazioni imprenditoriali, non solo per meglio definire proposte di intervento, ma anche per costruire la rete di assistenza e servizi alle PMI.

La Commissione europea aveva varato, circa dieci anni fa, un importante documento programmatico lo Small Business Act per riprendere questa priorità, affermando il principio "Think Small First", letteralmente "pensare prima in piccolo" e cioè come trattare meglio le PMI, mettendole prima di tutto. Tra gli interventi auspicati figuravano temi più che mai attuali, come la promozione dello spirito imprenditoriale, la sburocratizzazione, l'agevolazione nell'accesso al credito.

Il sistema camerale, sulla base di uno specifico mandato del governo, potrebbe svolgere, in sinergia con le associazioni imprenditoriali, una funzione simile a quella dell'agenzia federale creata negli Stati Uniti negli anni 50, la cosiddetta SBA "Small Business Administration", per supportare e accompagnare le PMI sui principali temi su cui si gioca la competitività delle imprese, in questa fase di profonda trasformazione, di reale transizione.

Modernizzare e potenziare il ruolo delle Camere in una dimensione nazionale ed europea serve, dunque, a rafforzare il supporto alle imprese, che così potranno meglio percepire l'utilità delle nostre istituzioni. E in tale prospettiva vanno rafforzati sia la rete sia i rapporti con i territori, tenendo conto delle diverse peculiarità. L'inclusione del sistema camerale come supporto alle imprese nei programmi del PNRR potrà dare sostanza a questo ruolo rispetto alle PMI sui filoni in cui il contributo del sistema è più significativo.

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

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

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, la riforma del sistema camerale sia ancora in atto, 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.

Nell'ambito di tale prospettiva, la programmazione 2022 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.

Tutto ciò richiede un profondo lavoro, non solo in termini di ridefinizione delle logiche operative e di riorganizzazione della struttura, ma anche di adeguamento delle competenze e delle

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

professionalità presenti all'interno delle Camere. Le componenti strumentali necessarie alla piena efficienza ed efficacia organizzativa non possono non essere individuate, in particolare, nel rinnovamento del sistema di monitoraggio interno ed esterno dei risultati, nell'implementazione delle dotazioni digitali, nello sviluppo delle risorse umane e del sistema di comunicazione.

Questo richiede di rafforzare le capacità di analisi della situazione interna (con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione), 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: fare bene con molto meno: meno sforzo, meno spazio, meno risorse (lean).

Leggere i processi e le procedure dal punto di vista dell'utente è, dunque, il primo passo della Camera per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi, per ridurre il gap tra obiettivo e performance reale non dedicando tempi e risorse (umane e materiali) ad attività che non forniscono alcun valore aggiunto in termini di attese e bisogni da soddisfare. Se è importante capire il valore – dal punto di vista dell'utente – generato dalle attività della Camera di commercio, sarà altrettanto fondamentale aggredire le cause di inefficienza (sprechi, rigidità, variabilità del servizio, ecc.) che si annidano nei processi e nelle procedure e che costituiscono un freno alla competitività della macchina amministrativa.

Non significa necessariamente "tagliare", ma liberare tempo e risorse (disservizi ed errori; sovradimensionamento rispetto alle richieste; lavori in attesa, non ancora realizzati; utilizzo non ottimale delle potenzialità delle persone, carente o eccessivo coinvolgimento dell'utente) da investire in nuovi progetti e iniziative prioritarie per la comunità di imprese.

Svincolarsi dall'approccio squisitamente normativo, legato all'esecuzione del compito ed abbracciare una mentalità aperta al miglioramento senza "limiti" esige, però, l'attivazione di un terzo pilastro parimenti importante: il coinvolgimento e la partecipazione del personale, dai dirigenti, ai funzionari e ad ogni singolo addetto.

Saper fare bene le cose: questo è possibile solo partendo dalla capacità di gestire le persone, valorizzando il loro contributo alla soluzione dei problemi. Il principio del Lean way è che "le idee di 10 persone sono migliori di quelle di una persona sola": tutti quelli che conoscono realmente il processo e i suoi problemi, quindi, possono essere in grado di elaborare soluzioni, che risulteranno tanto più efficaci quanto più costante e convinto sarà il loro coinvolgimento.

1.2. L'economia provinciale

Secondo l'analisi sugli scenari dell'economia provinciale, realizzata dalla Camera di commercio su dati Prometeia. nel 2021 la crescita dell'economia ravennate dovrebbe toccare il 6,1 per cento, risultando superiore alle previsioni di luglio scorso (5,4). Una crescita simile a quella stimata per l'Emilia-Romagna (+6,2%) e superiore alla media italiana (+5,5%). Nella prima metà del prossimo anno, inoltre, la provincia potrebbe recuperare i livelli di attività pre Covid-19 grazie ad un ulteriore incremento che, per l'intero 2022 dovrebbe risultare del +1,4% (+1% Emilia-Romagna, +0,4% Italia) al netto dell'efficacia delle misure espansive varate dal governo a fine ottobre. Una deciso recupero, dunque, dopo la brusca caduta del 2020 attestatasi, per Ravenna, su -7,8% (-8,8% Emilia-Romagna, -8,6% Italia) a causa degli effetti generati dalla pandemia. A trainare la ripartenza, il settore delle costruzioni (per le quali, nel corso del 2021, ci si aspetta una variazione positiva del +19,9%) ed il comparto industriale (+11,1%). Ripresa che sarà più lenta per il terziario (+4,1%), con una maggiore sofferenza, in particolare, per turismo e pubblici esercizi. A contribuire alle stime di crescita previste per quest'anno, inoltre, l'aumento del reddito disponibile (+5,8%), dei consumi delle famiglie (+3,7%) e del valore aggiunto per abitante (28.200 euro), a fronte dei 29.000 euro del 2019 e dei 26.500 euro del 2020, che si stima porterà a fine anno il valore provinciale della ricchezza prodotta dai 10,3 miliardi di euro del 2020 ai 10,9 del 2021, sebbene ancora lontani dal valore del 2019 (11,3 miliardi di euro). Tra i driver della ripresa, anche le esportazioni, che, nel 2021, dovrebbero crescere del +6,4%. Dal punto di vista del mercato del lavoro, nel 2020 il calo degli occupati ha toccato, nella nostra provincia, -5,4% (-2,9% in Emilia-Romagna, -2,8% in Italia). Nel 2021 la flessione dovrebbe assumere valori molto più moderati (-0,5%) e più contenuti rispetto all'ambito regionale e nazionale (rispettivamente -0,8% e -0,9%). Dal 2022 per l'occupazione si dovrebbe invertire la

tendenza (+1,6%), con incrementi più o meno simili anche in Emilia-Romagna (+1,7%) ed in Italia (+1,5%). Stabile, infine, il tasso di disoccupazione (7,1%), che dovrebbe calare nel 2022 al 6,8%.

2. Contesto interno

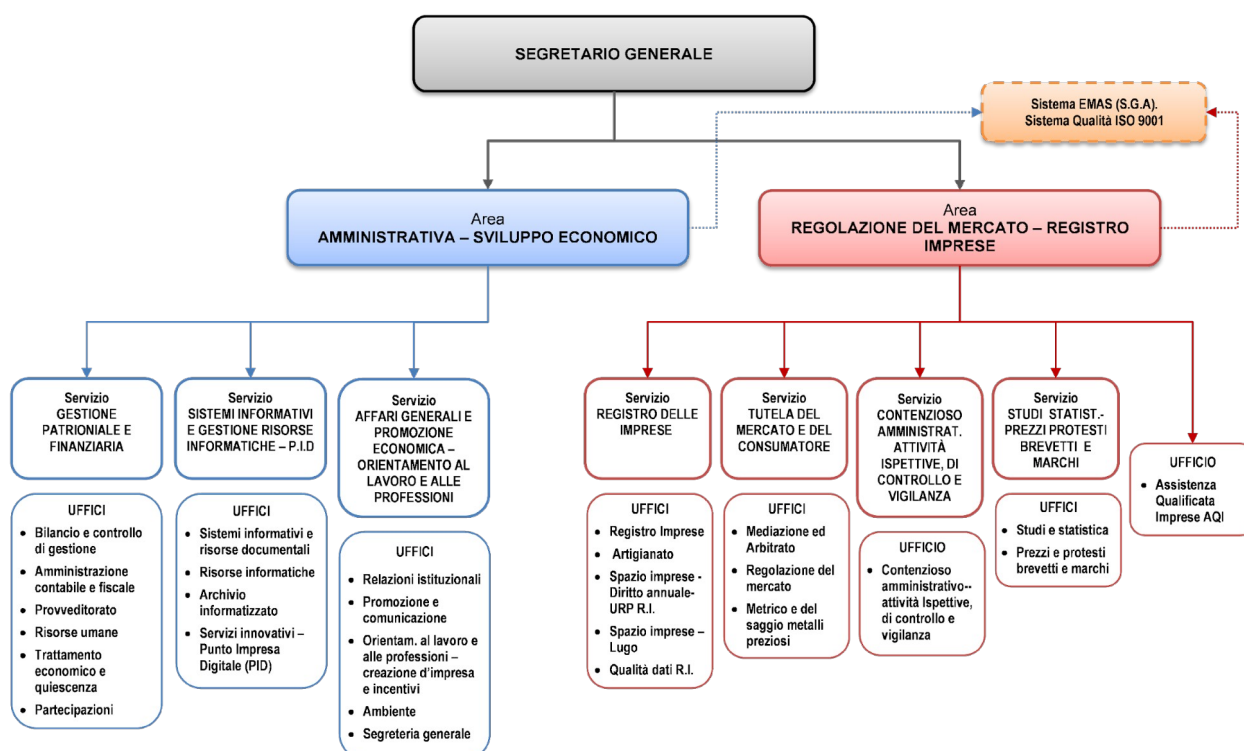
2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

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 2022, 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

Governare il cambiamento

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

Ministro dello Sviluppo economico 16 febbraio 2018, è pari a 63 unità. Il personale in servizio previsto all'1 gennaio 2022 sarà di 49 unità.

Posizione	Dotazione organica ¹	In servizio 1 gennaio 2022			Differenza
		Full-time	Part-time ²	Totale	
Dirigenti	2	0	0	0	-2
Cat. D3 ³	7	7	0	7	0
Cat. D1	13	9	2	11	-2
Cat. C	34	19	8	27	-7
Cat. B3	2	0	0	0	-2
Cat. B1	5	3	1	4	-1
Totale	63	38	11	49	-14

(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	9 (2 p.t.)	1	-	4	3	-	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	7	1	-	2	4	-	-
Area Registro imprese – regolazione del mercato	Servizio registro delle imprese	17 (7 p.t.)	1	-	3	13	-	-
	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. Entro il 31 gennaio 2022 dovrà essere adottato il *Piano Integrato di Attività e di Organizzazione* (P.I.A.O.) introdotto dall'articolo 6 del D.L. 8/2021, convertito dalla legge 113/2021, finalizzato ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e *Governare il cambiamento*

reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il Piano, quale documento di programmazione unico, con durata triennale, dovrà comprendere il piano della performance, il fabbisogno di personale, il piano del lavoro agile, quello della parità di genere, quello della formazione ed il piano anticorruzione e trasparenza.

In un'ottica di efficientamento e di conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, si procederà, nell'ambito della redazione del P.I.A.O. ed in coerenza con le disposizioni della Funzione Pubblica e con l'emanando CCNL, ad una completa riorganizzazione del lavoro che possa prevedere l'utilizzo del lavoro agile da parte del personale camerale, garantendo un'adeguata rotazione e assicurando la prevalenza, per ciascuno, del lavoro svolto in presenza.

Sul versante della formazione, all'interno del P.I.A.O., oltre a confermare quella di taglio specialistico, si focalizzeranno sessioni incentrate 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.

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 viene realizzata attraverso la 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

Governare il cambiamento

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

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 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

Governare il cambiamento

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 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, 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 2022 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**

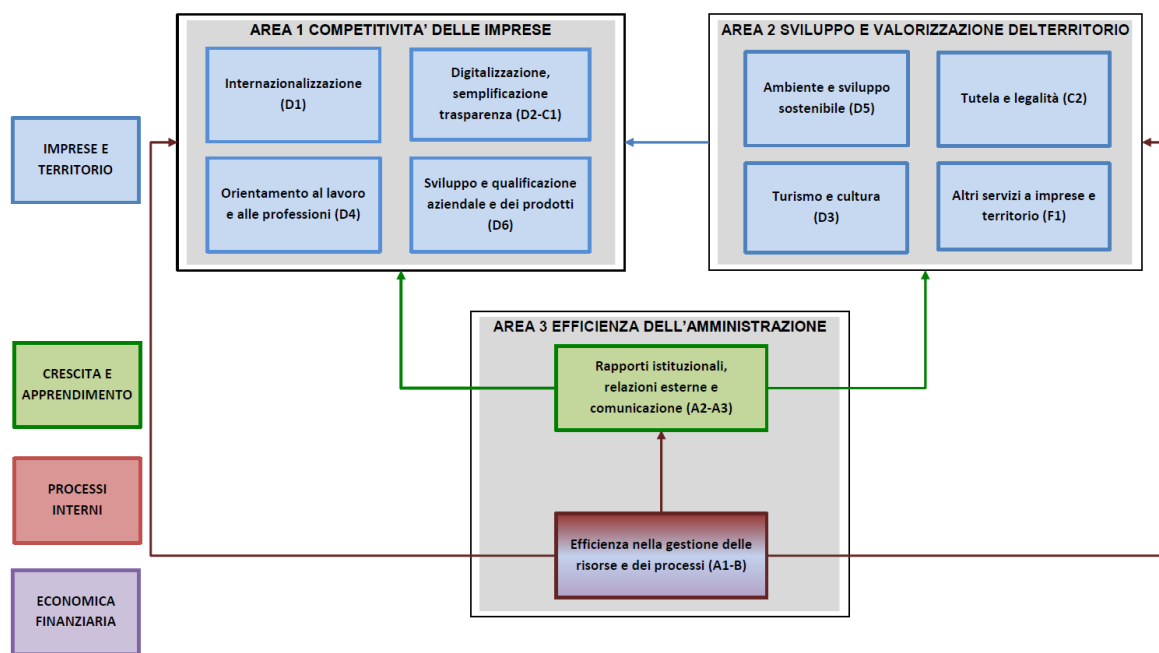
- | | |
|---|-------------------|
| 2.1 – Ambiente e sviluppo sostenibile (D5) | [Missione 11-005] |
| 2.2 – Tutela e legalità (C2) | [Missione 12-004] |
| 2.3 – Turismo e cultura (D3) | [Missione 11-005] |
| 2.4 – Altri servizi a imprese e territorio (F1) | [Missione 11-005] |

• **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 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.

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, ha attraversato 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 2022

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 2022

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

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

cornice si inseriranno le iniziative e i servizi della Camera rivolti alle startup, a partire dai compiti 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 2022

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. L'analisi periodica dell'andamento congiunturale dell'economia provinciale è una delle funzioni più tradizionali e storiche, tra le varie attività svolte dalla Camera di Commercio di Ravenna, grazie al patrimonio di informazioni economico-statistiche di cui dispone ed elabora. Per potenziare questa funzione di analisi socio-economica, per renderla ancora più sistematica e continuativa, ma soprattutto per condividerla con gli Enti e le Associazioni imprenditoriali operanti nel territorio, la Camera di Commercio intende istituire un "OSSERVATORIO DELL'ECONOMIA", da implementare nel corso del tempo negli strumenti di indagine e nei contenuti di ricerca, anche grazie ad appositi focus di approfondimento e grazie ai contributi che di volta in volta verranno forniti dagli stake-holders che vi parteciperanno.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2022

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

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

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 2022

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 relativa alla composizione negoziata, da implementare presso le Camere di commercio a decorrere dal 15 novembre 2021, mentre l'istituzione degli organismi a cui verrà affidato il compito di gestire i procedimenti di allerta e assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi è stata rinviata al 2023.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2022

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 2022

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. Tre, in particolare, i progetti sui quali si

Governare il cambiamento

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

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 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;
- il terzo relativo al sostegno al sistema universitario ravennate con un intervento che realizzerà servizi per l'intero Campus universitario, di rilevanza strategica per il potenziamento dell'offerta formativa e culturale della città e per l'indotto che potrà creare per le attività economiche locali.

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 2022

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 sfide 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 2022 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

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

cambiamento che comporta la conoscenza non solo di un particolare strumento, ma anche di 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 mantenere 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).

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2022

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 della 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 da perseguire, 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, come indicato all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione.

Le risorse saranno definite nel preventivo economico 2022

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 intende proseguire per rilanciare imprese e territorio, puntando su giovani, attrattività, innovazione e mercati internazionali. Tante sono le iniziative programmate per il sostegno di numerosi interventi per la valorizzazione del territorio e per nuovi bandi a fondo perduto per la ripartenza in sicurezza e la continuità aziendale.

Per l'anno 2022 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 2019-2020, preconsuntivo 2021 e preventivo 2022. Per il 2022, 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

FONTI/IMPIEGHI	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Preconsuntivo 2021	Preventivo 2022
Diritto Annuale	4.775.385	4.650.682	4.527.851	4.443.694
Diritti di Segreteria	1.837.838	1.736.227	1.803.733	1.794.500
Contributi trasferimenti e altre entrate	346.316	407.762	2.136.141	372.618
Gestione di beni e servizi e rimanenze	119.393	72.098	103.170	95.188
Gestioni accessorie	1.111.082	468.266	504.649	471.500
Totale FONTI (A)	8.190.015	7.335.035	9.075.544	7.177.500
Personale	2.505.982	2.307.727	2.290.000	2.315.000
Funzionamento	1.761.588	1.638.116	1.710.000	1.720.000
Interventi economici	1.838.556	2.552.273	3.900.000	1.876.000
Ammortamenti e accantonamenti	1.542.116	1.463.552	1.263.500	1.250.000
Gestioni accessorie	58.280	28.390	20.000	16.500
Totale IMPIEGHI (B)	7.706.523	7.990.058	9.183.500	7.177.500
Avanzo/disavanzo dell'esercizio (A-B)	483.491	-655.023	-107.956	0

4.2 Le risorse finanziarie

La situazione finanziaria presenta un cash-flow stabile. Nel corso dell'anno 2021 si è intervenuti utilizzando avanzo patrimonializzato di esercizi precedenti per il sostegno alle esigenze 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 2020 e le proiezioni previsionali 2021 e 2022.

PREVISIONI FLUSSI FINANZIARI	Consuntivo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Avanzo/disavanzo d'esercizio	-655.022,93	-300.000,00	
A) Flusso finanziario prodotto dalla gestione	-819.424,17	-700.000,00	-140.000,00
B) Flusso finanziario delle poste patrimoniali a breve			
C) Flusso finanziario delle poste patrimoniali a medio/lungo	110.053,63	-50.000,00	-1.000.000,00
D=A+B+C Flusso finanziario complessivo generato nell'anno	-709.370,64	-750.000,00	-1.140.000,00
Disponibilità di cassa all'1 gennaio dell'anno	13.336.395,84	12.380.770,10	11.872.000,00