



PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

aggiornamento 2015

Camera di Commercio di Ferrara



PRIMA PARTE - La Camera e i principi di redazione del Piano della performance

- **Indice e riferimenti normativi**
- **Principi e presentazione del Piano della Performance**
- **Sintesi delle informazioni di interesse per le imprese e gli Stakeholder esterni**
 - **Chi siamo, cosa facciamo, come operiamo**
 - **La Camera in “cifre” – Identità**
 - **Mandato istituzionale e missione**
 - **Albero della Performance**
- **Analisi del contesto**
 - **Il contesto esterno: dinamiche economiche, quadro normativo, Le relazioni istituzionali**
 - **Il contesto interno: l'organizzazione, le risorse economiche, le partecipazioni**

SECONDA PARTE - La performance organizzativa della Camera

- **Le aree strategiche e gli impatti**
- **I programmi strategici 2014.2016 e gli obiettivi strategici**
- **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
 - **Obiettivi operativi annuali**

TERZA PARTE - Il Ciclo di Gestione della Performance

- **Processo di redazione del piano e trasparenza**

QUARTA PARTE - Allegati tecnici

- **Panel di indicatori sullo stato di salute dell'Ente e Benchmark**
- **Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi**
- **Obiettivi operativi assegnati ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzativa e ai team**
- **Budget direzionale**

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



I principali riferimenti normativi relativi al "Ciclo di gestione della performance" e al "Piano della performance" sono contenuti in alcuni articoli del **titolo 2 del d.lgs. 150/2009**, che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

Per le camere di commercio è, inoltre, coordinato con le disposizioni contenute, in materia di pianificazione strategica, programmazione operativa e preventivo economico dalla seguente normativa:

- **d.p.r. 254/2005, Regolamento per la gestione economico patrimoniale delle camere di commercio;**
- **Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013, Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica";**

La stesura del Piano della Performance 2014-2016 tiene conto, pertanto, anche delle disposizioni contenute per la predisposizione dei documenti di Preventivo 2015 e del Pluriennale 2015-2017, garantendo un raccordo logico-funzionale tra gli obiettivi strategici della Camera di Commercio con le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012.

A tutto ciò, si deve aggiungere che l' "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche" ha fornito specifiche indicazioni ai fini dell'avvio del ciclo della performance 2014-2016. In particolare, è stata sottolineata la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, di cui:

- **alla Legge 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" ;**
- **al D.Lgs. 33/2013, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" .**

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



L'Autorità ha precisato che per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatori e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e dei Programmi triennali della trasparenza.

In tale ottica, nel **Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2015-2017**, approvato dalla Giunta camerale nella riunione del 20 gennaio 2015, sono stati previsti, anche per l'anno 2015, obiettivi operativi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale incaricato di posizione organizzativa a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C.

Nella redazione del Piano della Performance 2014 -2016 sono state, inoltre, rispettate le disposizioni emanate, nel tempo, dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche – ex Civit con proprie deliberazioni.

Il Piano sarà pubblicato sia nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale di ciascuna amministrazione (D.Lgs.33/2013).

Il monitoraggio della performance in corso d'anno sarà svolto utilizzando i sistemi di controllo di gestione presenti nella Camera di Commercio (articolo 6, comma 2, del decreto). Le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti nel processo di monitoraggio sono esplicitati nel **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. del 4 ottobre 2011.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Principi di struttura e di contenuto

I principi di struttura e di contenuto definiscono le **caratteristiche generali del documento**.

<u>Bilanciato e integrato all'aspetto finanziario</u>	<u>Coerente</u>
<u>Chiaro e Intellegibile</u>	<u>Veritiero e Trasparente</u>
<u>Confrontabile e flessibile</u>	<u>supportato da soggetti qualificati</u>
<u>Formalizzato</u>	<u>Pluriennale e annuale</u>

Principi di processo

I principi di processo sono relativi alle **procedure adottate per elaborazione del documento**.

<u>Predefinite le fasi</u>	<u>Specifico nell'individuare i ruoli</u>
<u>Coerente nella indicazione delle fasi di processo</u>	<u>partecipato</u>
<u>Integrato al processo di programmazione economico finanziaria</u>	

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Presentazione del Piano della Performance

L'aggiornamento 2015 del Piano avviene in uno dei momenti più delicati e difficili di vita dell'intero sistema camerale, messo in forte discussione dal:

- 1) taglio graduale del diritto annuale, disposto dall'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito con modificazioni nella legge 114/2014;
- 2) articolo 9 del disegno di legge di riforma della Pubblica Amministrazione, che ridefinisce assetto e funzioni del sistema camerale.

Si prospetta dunque un periodo **particolarmente impegnativo** che porrà l'Ente camerale di fronte a nuove e difficili sfide, anche a seguito del perdurare di incertezza a livello economico e politico. Da un lato si è di fronte a una ripresa economica che si profila però ancora debole, dall'altro occorre confrontarsi con la stretta sulle risorse a disposizione della Pubblica amministrazione.

Ciò nonostante, consapevole dell'importanza del **ruolo che la Camera di commercio di Ferrara riveste sul proprio territorio**, anche in termini di catalizzatore e di governo delle alleanze e delle partnership pubbliche, il Consiglio camerale con la deliberazione n. 16 del 28 ottobre 2014, ha approvato la Relazione previsionale e programmatica 2015, confermando per l'anno 2015 le priorità strategiche individuate per l'anno 2014, non essendo sostanzialmente variato il panorama economico provinciale, stante il perdurare del difficile periodo congiunturale.

In quest'ottica infatti la Camera di Commercio di Ferrara nei prossimi anni continuerà con la sua strategia di promozione articolata in specifici progetti che abbiano principalmente come riferimento **il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni**.

Obiettivo essenziale sarà :

- incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico;
- 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 camerali;
- valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzare la logica della sussidiarietà.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Sintesi delle informazioni di interesse per le imprese e per gli Stakeholder esterni

Chi Siamo

La Camera di Commercio di Ferrara è ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La sua sede è a Ferrara, ma ha istituito una sede decentrata a Cento per favorire il decentramento delle funzioni e dei servizi. In particolare, attua iniziative dirette a favorire la formazione imprenditoriale, l'accesso al credito da parte delle imprese, l'innovazione ed il trasferimento delle tecnologie, la promozione della diffusione del commercio elettronico, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività d'impresa, lo sviluppo delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse del territorio.

La Camera di Commercio di Ferrara è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente e da nove membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 21 consiglieri, espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

Cosa Facciamo

La Camera di Commercio di Ferrara svolge, in sintesi, tre funzioni:

1. Amministrativa: tenuta di registri, albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
2. Di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
3. Di regolazione del mercato: promozione della trasparenza, certezza ed equità delle relazioni economiche fra imprese e cittadini, oltre alla composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.

Come Operiamo

La Camera di Commercio di Ferrara collabora strettamente con le altre Istituzioni locali per la maggiore integrazione delle strategie, degli interventi e delle risorse, umane ed economiche, nella consapevolezza che per gestire al meglio il proprio ruolo istituzionale occorre investire in relazioni, quali potenziali stimoli per il cambiamento. Ogni Programma, Pluriennale e/o Annuale, viene realizzato tenendo conto dei vari punti di vista espressi non solo dai propri Organi ma anche dalle istituzioni pubbliche e private locali, chiamate a sedere nei tavoli tecnici di programmazione, al fine di poter far convergere le risorse del territorio verso gli stessi obiettivi.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Camera di Commercio
Ferrara

Identità – La Camera di Commercio in "cifre"

Le Sedi



La Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in Ferrara, nella sede istituzionale di via Borgoleoni 11, presso la quale è presente l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (Tel. 0532/783903-911-914-921-802 - Fax 0532/783.850 – e.mail: uro@fe.camcom.it).

Svolge, inoltre, la propria attività nella sede decentrata a Cento (Ferrara) in via Ferrarese 28/1 (Tel. 051/683.55.51 - Fax 0532/783.843 – e.mail: cento@fe.cacom.it).

Apertura al pubblico: da lunedì a venerdì 9 – 13.00 – martedì e giovedì 15.00 – 17.00
La Camera di Commercio di Ferrara non ha aziende speciali.

L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente:
protocollo@fe.legalmail.camcom.it

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Le risorse umane

La politica di contenimento della spesa pubblica operata dalle leggi nazionali, affiancata a quella di **razionalizzazione attivata negli ultimi anni dalla Camera di Commercio**, ha visto, nel tempo, diminuire le unità di personale a tempo indeterminato.

Si riporta di seguito la tabella relativa alla consistenza del personale a tempo indeterminato al 31.12 di ogni anno:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Numero dipendenti totali	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dirigenza	1	1	1(*)	1(*)	1(*)	1(*)
Categoria D	14	13	11	11	11	10
Categoria C	47	47	49	47	47	48
Categoria B	5	3	3	4	4	4
Totale	67	64	64	63	63	63

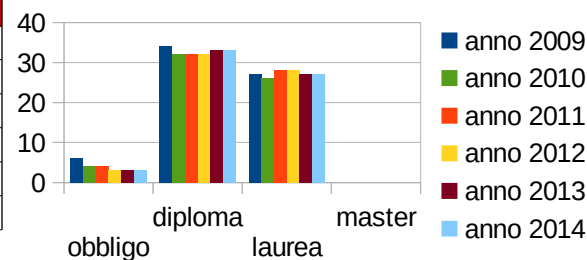
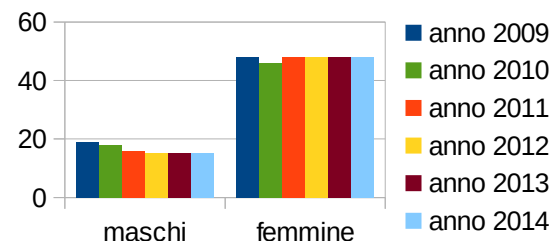
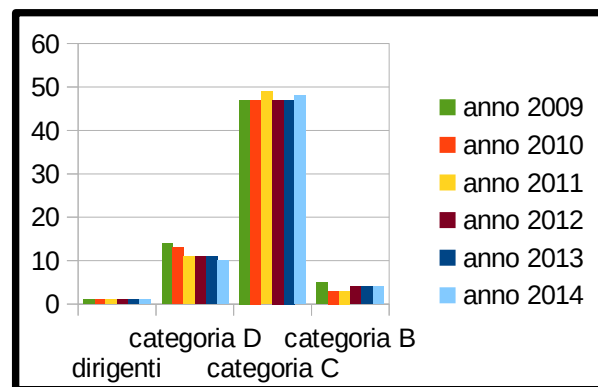
oltre al Segretario Generale

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Ripartizione U	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maschi	19	18	16	15	15	15
Femmine	48	46	48	48	48	48
Totale	67	64	64	63	63	63

oltre al Segretario Generale

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per titolo di studio	2009	2010	2011	2012	2013	2014
scuola media dell'obbligo	6	4	4	3	3	3
scuola media superiore	34	34	32	32	33	33
laurea	27	26	28	28	27	27
master	0	0	0	0	0	0
Totale	67	64	64	63	63	63

oltre al Segretario Generale



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

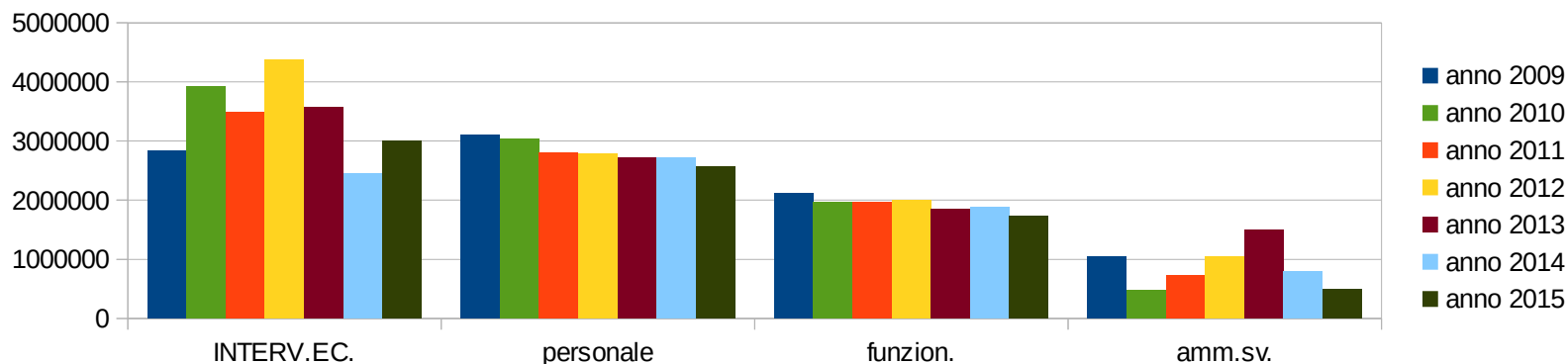


Le risorse economiche

Si riportano le risorse economiche che la Camera di Commercio di Ferrara suddivise per:
i interventi economici a sostegno dell'economia provinciale

- Oneri del personale
- Oneri di funzionamento
- Ammortamenti e accantonamenti

ANNI	TIPLOGIA DI DOCUMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PERSONALE	FUNZIONAMENTO	AMM. E SVAL.	TOTALE ONERI CORRENTI
2009	BILANCIO D'ESERCIZIO	2.830.771	3.098.157	2.120.969	1.044.711	9.094.608
2010	BILANCIO D'ESERCIZIO	3.930.816	3.026.715	1.968.648	473.938	9.400.117
2011	BILANCIO D'ESERCIZIO	3.493.488	2.797.744	1.970.679	719.663	8.981.574
2012	BILANCIO D'ESERCIZIO	4.374.486	2.778.669	1.995.556	1.040.440	10.189.151
2013	BILANCIO D'ESERCIZIO	3.565.663	2.710.908	1.853.079	1.485.938	9.615.588
2014	PRE CONSUNTIVO	2.453.730	2.713.700	1.886.070	794.000	7.847.500
2015	PREVENTIVO	3.000.000	2.570.700	1.724.988	485.000	7.780.688
totali	totali	23.648.954	19.696.593	13.519.989	6.043.690	62.909.226



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Le partecipazioni

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, invece per le Camere di Commercio, un vero e proprio strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993

Questo aspetto è stato preso in esame dapprima dall'art. 3, comma 27 della legge 244/2007 (finanziaria 2008), poi dall'articolo 4 del D.L. 95/2012 e, dalla legge 147/2014 e da ultimo dalla legge di Stabilità 2015. Sulla base di quest'ultima le Camere di Commercio dovrà effettuare una nuova ricognizione delle proprie partecipazioni.

DI SEGUITO l'elenco delle partecipazioni:

Società	CAPITALE SOCIALE	% PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	74.000.000	0,2731
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120	0,3797
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL	120.000	8
AGROQUALITA' S.P.A. (società di sistema)	2.000.000	0,231
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. (società di sistema)	2.387.372	0,0126
CONSORZIO AGROALIMENTARE BASSO FERRARESE SOC.CONSORTILE A R.L.	19.500	3,8462
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. (società di sistema)	551.473	0,16
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A.(società di sistema)	994.500	1,3
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L. (società di sistema)	17.670.000	0,38
IC OUTSOURCING S.C.R.L. (società di sistema)	372.000	0,23
JOB CAMERE SRL (società di sistema)	600.000	0,23
TECNO HOLDING SPA (società di sistema)	25.000.000	0,5095
TECNOSERVICEAMERE S.C.P.A. (società di sistema)	1.318.941	0,23
RETECAMERE SOCIETA' CONSORTILE A R.L. (società di sistema)	900.000	0,0861
FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	156.000	3
DELTA 2000 SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	120.334	0,4267
S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	5.540.082	2,06
MONDIMPRESA SCRL (società di sistema)	445.000	0,18
ECOCERVED SOC.CONS. A R.L.	2.500.000	0,2165
Consorzio	Quota di partecipazione	
IFOA - REGGIO EMILIA	71.788	
ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI	2.582	
CONSORZIO PERA DELL'EMILIA ROMAGNA IGP	5.000	
CONSORZIO PESCA E NETTARINA DI ROMAGNA IGP	5.000	
ASSOCIAZIONE RISICOLTURA DELTA DEL PO	10.000	
CONSORZIO DELLA COPPIA FERRARESE IGP	5.000	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Mandato istituzionale e missione

Il **"mandato istituzionale"** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di Commercio di Ferrara può e deve operare.

La Camera di Commercio di Ferrara, secondo quanto stabilito dagli articoli 1 e 2 dalla L.580/93, come codificata dal D.Lgs. n. 23/2010 svolge **"nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese., informando la loro azione al principio di sussidiarietà"**.

Ecco le funzioni e i compiti svolti:

Tenuta del Registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di commercio dalla legge
Promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche
Promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI, anche attraverso il supporto ai consorzi fidi
Realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica
Supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero
Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche
Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti
Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti
Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio di certificati d'origine delle merci
Raccolta degli usi e delle consuetudini
Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni

La Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con il gli enti locali della provincia di Ferrara, con la Regione Emilia-Romagna, con il sistema camerale e con tutte le realtà che hanno a cuore lo sviluppo del territorio e del tessuto economico locale.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



L'Albero della Performance -1

L'albero della performance è la mappa logica che rappresenta, graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance della Camera di Commercio di Ferrara



In questa sezione, dedicata all'Identità, compare, come disposto nella delibera Civit n. 112/2010, **solo il primo livello dell'albero della performance**, mentre gli altri livelli (obiettivi strategici e obiettivi operativi) sono sviluppati in sezioni successive. Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi.

A fianco di **ogni obiettivo strategico** è stata, altresì, indicata **la priorità strategica** a cui afferisce l'obiettivo stesso, al fine di creare una stretta correlazione con il programma Pluriennale.

Si è proceduto, inoltre, ad inserire nella **MAPPA le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 e gli obiettivi strategici di sistema, come individuati da Unioncamere Nazionale.**

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO		RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA
COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	REGOLAZIONE DEI MERCATI	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promovalorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi
<i>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"</i>	<i>Sviluppo Temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</i>	<i>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"</i>	<i>Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti</i>
<i>numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese</i>	<i>Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio</i>	<i>Incremento delle unità locali di imprese con sede all'estero</i>	<i>Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente</i>
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica		03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente
<i>Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n"</i>	<i>Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n"</i>		<i>Indice di Rigidità anno "n" ((Oneri di funzionamento + oneri del personale)/proventi correnti)</i>
<i>flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara</i>	<i>Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)</i>		<i>Indice di liquidità anno "n" (cash flow/proventi correnti)</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

... continua ...



SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO		RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA
COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	REGOLAZIONE DEI MERCATI	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi		03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna
<i>numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato</i>	<i>Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento</i>		<i>Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati</i>
<i>unità locali di imprese con sede in altre province</i>	<i>Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line</i>		<i>People Satisfaction Index</i>
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati			03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione
<i>numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale</i>			<i>Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza</i>
<i>Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia</i>			<i>Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti</i>
			03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA</i>
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA</i>
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'</i>
			03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia
			<i>Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"</i>
			<i>Stock d'imprese al 31.12</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Mapa strategica della Camera di Commercio di Ferrara che evidenzia le quattro prospettive/dimensioni in **LOGICA BSC** in cui sono riportati gli obiettivi strategici 2014-2016 dell'Ente:

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up.
Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e a ricambio generazionale.
Sviluppare un pro ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio.
Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica.
Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozionalizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio.

ECONOMICO FINANZIARIA

Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'Ente

INNOVAZIONE E CRESCITA

Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti osservazione e analisi per disporre di dati sempre più puntuali e aggiornati.
Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie.
Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche attraverso azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafici certificativi.
Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna.

PROCESSI INTERNI

Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di benchmarking.
Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi.
Sostenere la pianificazione e lo sviluppo organizzativo dell'Ente, in ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e il contesto internazionale-1

A livello internazionale, nonostante le battute d'arresto, prosegue, nella seconda parte del 2014, una lieve ed irregolare ripresa globale, più debole di quanto previsto nel primo semestre del 2014, con stime di crescita per l'economia mondiale riviste al ribasso.

Il PIL mondiale dovrebbe crescere del 3,3% nel 2014 e del 3,7% nel 2015.

Per l'Italia, il 2014 non è stato l'anno della ripresa, come le previsioni della fine del 2013 si attendevano, ma il terzo di recessione.

Secondo le previsioni OCSE di novembre, dopo una contrazione durata per quasi tutto il 2014, l'economia italiana dovrebbe tornare a crescere entro la metà del 2015 e accelerare nel 2016.

Anche secondo le proiezioni Prometeia, il 2014 si chiuderà con un trend negativo che non riguarderà però l'intera Emilia-Romagna. Variazioni positive per l'Italia e Ferrara si registreranno solo dal 2015 e in generale saranno meno consistenti rispetto a quanto rilevato in regione, ma in linea con l'andamento nazionale.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia Edizione novembre 2014	Ferrara	Emilia-Romagna	Italia			
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Industria	-0,7	0,3	-0,3	0,9	-0,7	0,5
Costruzioni	-1,2	-0,8	-2,0	-0,6	-2,7	-1,5
Servizi	0,0	0,7	0,3	1,2	0,0	0,7
Commercio, alberghi, ristoranti, trasporti	0,7	0,6	0,5	1,0	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria	0,1	0,9	0,4	1,4	-	-
Altre attività di servizi	-1,1	0,7	-0,2	0,7	-	-
Totale	-0,3	0,5	0,2	1,0	-0,3	0,5

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e le imprese-2

A questa dinamica, per il momento ancora recessiva, si accompagna un inevitabile processo di contrazione del tessuto imprenditoriale provinciale, rilevato anche nel corso del 2014 ed innescato dagli effetti della crisi, senza però intaccare la crescita delle società di capitali. Interrotto nel 2009 l'aumento delle imprese, in particolare nel settore manifatturiero ed in quello delle costruzioni, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali. Aumenta il numero di piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

A dicembre 2014 il **contratto di rete**, vale a dire l'atto formale con cui avviene un accordo plurilaterale di cooperazione interaziendale e che genera un fenomeno di aggregazione tra imprese al fine di instaurare una reciproca collaborazione per accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e competitiva sul mercato, coinvolgeva più di 150 imprese, delle quali oltre la metà ferraresi, in ben 32 contratti, 6 in più rispetto allo scorso anno. Si tratta soprattutto di società di capitale e cooperative.

Imprese e unità locali attive, al 30 settembre 2014	Ferrara	Emilia-Romagna		
	2014	Saldo	Var. %	Var. %
Imprese attive	33.117	-508	-1,5%	-1,2%
Imprese senza AGRICOLTURA	24.988	-341	-1,3%	-0,9%
Unità locali	40.057	-502	-1,2%	-0,9%
Sedi	33.117	-508	-1,5%	-1,2%
Unità locali con sede in provincia	4.020	-5	-0,1%	-0,2%
Unità locali con sede fuori provincia	2.153	+11	+0,4%	+1,8%
<i>di cui con sede all'estero (*)</i>	31	-7	-18,4%	+1,8%
Unità locali di imprese ferraresi all'estero (*)	8	0	0,0%	+2,0%

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

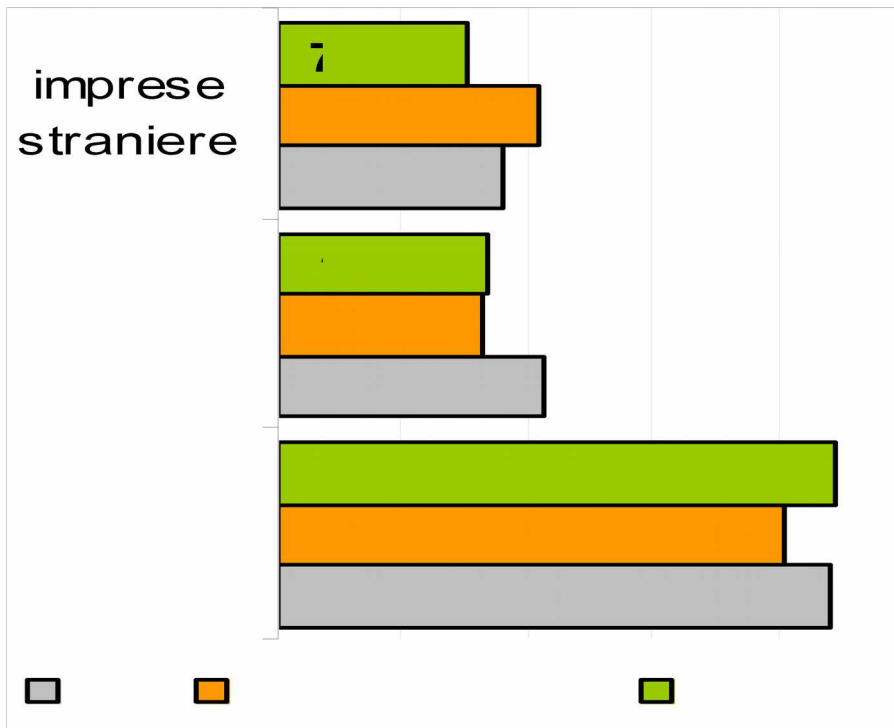


ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e le imprese-3

Per quanto riguarda il peso percentuale dei vari settori economici sulla numerosità delle imprese attive nel territorio provinciale, va rilevato che negli ultimi cinque anni il settore agricoltura e pesca, ha ridotto la propria incidenza sul totale di due punti percentuali, mentre il ridimensionamento del manifatturiero risulta più contenuto così come si riduce di poco la quota di imprese della logistica, ma in termini assoluti la contrazione, soprattutto nell'ultimo anno, è tra le più rilevanti.

Si rafforza, intanto, il peso dell'**imprenditoria straniera**, anche in questo caso in termini strutturali per l'aumento delle forme societarie. Così come è avvenuto per il complesso dell'economia, il numero di iscrizioni delle imprese straniere nei primi 9 mesi del 2014 è diminuito rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, a fronte anche di una crescita delle cessazioni. Ma grazie ancora ad un saldo positivo, lo stock di imprese straniere è aumentato praticamente in tutti i settori. Le 2.481 attività gestite da imprenditori non italiani, rappresentano così il 7,5% delle imprese attive ferraresi, quota ancora lontana dalla percentuale nazionale e soprattutto da quella regionale, superiore al 10%.



Diminuiscono le **imprese giovanili** (-6,8%), in questo caso non solo a causa della movimentazione ma anche per l'aumento dell'età anagrafica degli imprenditori iscritti negli anni precedenti. Preoccupa questo calo tendenziale, in particolare in una fase di difficoltà occupazionale come quella attuale.

A fronte della contrazione delle imprese giovanili avvenuta per tutte le forme giuridiche fatta eccezione per le società di capitale, si rileva un aumento complessivo delle **imprese femminili**, dovuto essenzialmente alla crescita delle imprese nelle attività turistiche, nel settore finanziario e assicurativo, nei servizi alle imprese e alla persona.

Altro dato che ha caratterizzato il 2014 riguarda la nascita di **start up innovative**, iscritte nell'apposita sezione del registro delle imprese di Ferrara. Attualmente se ne contano 22, 10 delle quali nate nell'anno corrente. Sono imprese che si occupano di ricerca sulle nanotecnologie e sulla scienza dei materiali, di Ict e biologia.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



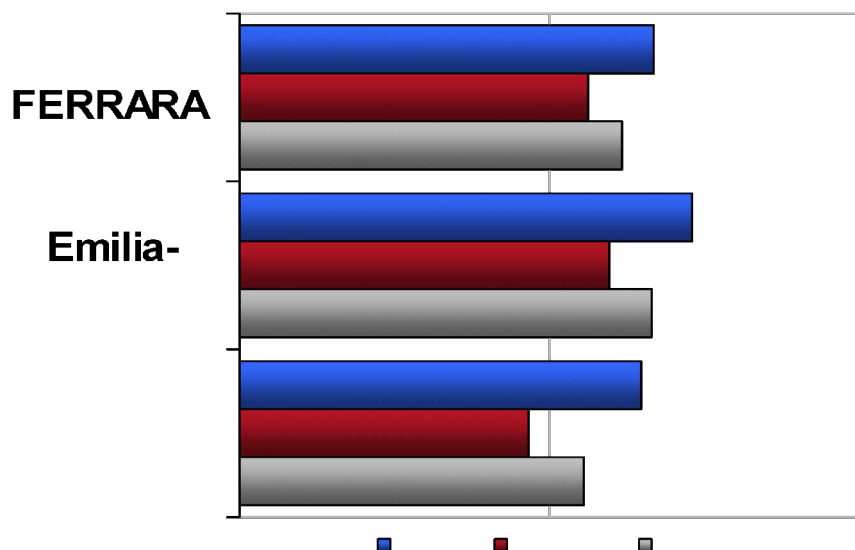
ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e il lavoro-4

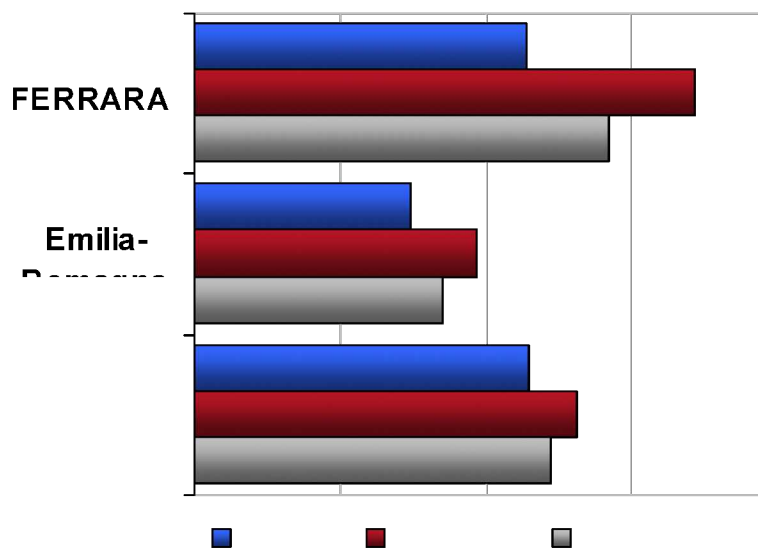
Gli ultimi dati Istat delle forze di lavoro (riferiti all'anno 2013) confermano un quadro in marcato deterioramento. Cresce la disoccupazione, con un aumento di quattro mila unità, concentrate in particolare nel genere femminile. Il tasso di disoccupazione raggiunge il 14,2% in confronto all'11,1% di un anno prima.

L'incremento interessa entrambe le componenti di genere con una variazione maggiore per quella riferita alle donne, che da sempre rilevano tassi di disoccupazione maggiori e in questo caso passano dal 12,1% del 2012 al più recente 17,2%.

Occupazione e disoccupazione – 2013



Occupazione (addetti totali)	2012	2013	Variaz. 2013-2012
Ferrara	153	140	-8,5%
Emilia-Romagna	1.969	1.938	-1,6%
Italia	22.899	22.420	-2,1%



Tra il 2012 e il 2013, la dinamica occupazionale ha risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali pari al -1,7%, accelerando così il trend negativo dell'anno precedente. Osservando poi un periodo più lungo, gli ultimi cinque anni, si registra una contrazione di addetti del -6,6%, sempre più intensa se riferita ai soli dipendenti.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

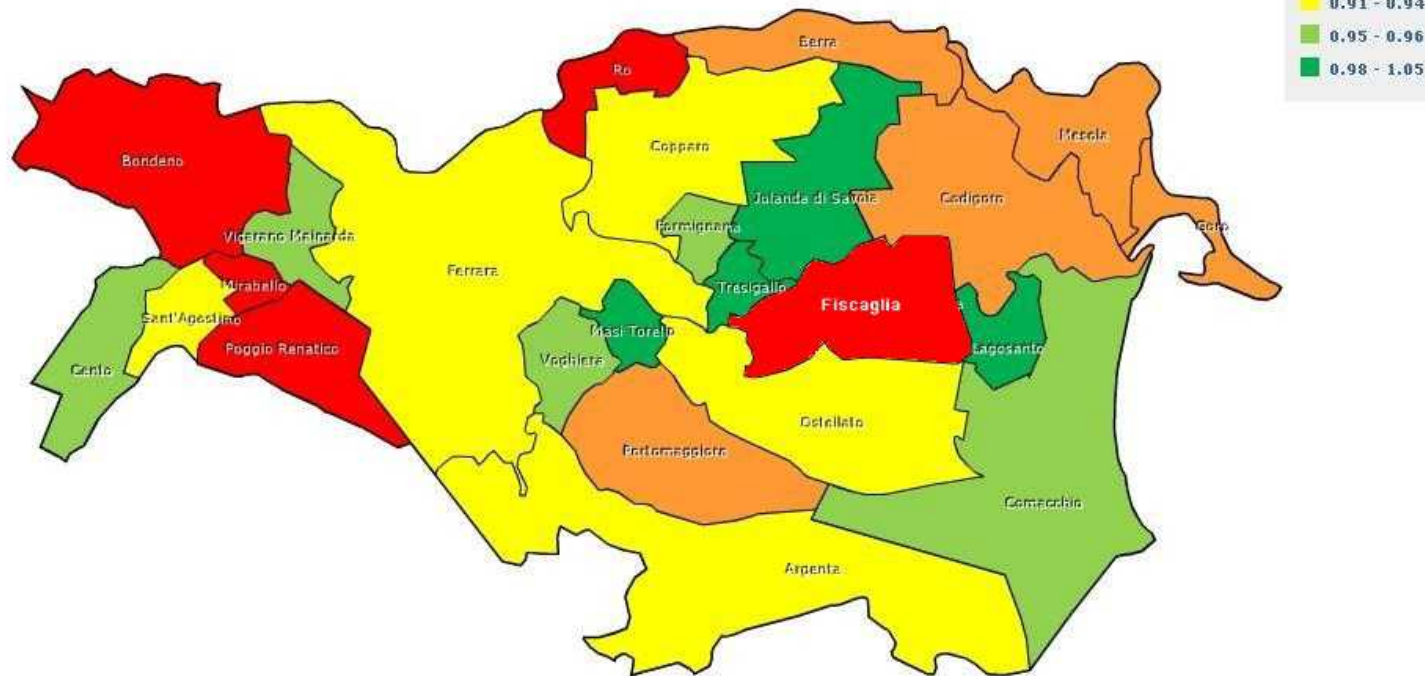
Ferrara e il lavoro-5

La dinamica occupazionale negativa nel lungo periodo ha riguardato tutti i settori, ma soprattutto industria e costruzioni i settori più colpiti. Sembra invece tenere il terziario nel suo complesso (-0,4%), anche se al suo interno occorre registrare la forte riduzione della logistica (-17,8%). La crescita ha riguardato solo 3 settori: public utilities, sanità e, in valore assoluto, soprattutto il turismo (quasi 500 unità in più). Tra il 2013 e il 2012 le variazioni percentuali negative sono diffuse in tutti i macro settori (variando tra il -1,7% dei servizi al -2,8% delle costruzioni) con l'importante eccezione dell'agricoltura (+0,2%) e ancora una volta delle public utilities.

Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo tre piccoli comuni, la cui quota di addetti raggiunge appena l'1% del totale provinciale, hanno registrato una crescita dell'occupazione dal 2008 al 2013. Contrazioni consistenti per Ro, Mirabello, Poggio Renatico, Fiscaglia e Bondeno. Variazioni inferiori alla media provinciale per Comacchio, Voghiera, Cento, Vigarano Mainarda, Formignana e Ferrara.



Camera di Commercio
Ferrara



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e la congiuntura dei settori-6

Per l'**agricoltura** il 2014 è stato un anno difficile sia per la mancata raccolta estiva che per l'embargo russo. La produzione lorda vendibile del comparto dei cereali dovrebbe essere inferiore rispetto a quella del 2013, a causa soprattutto dei prezzi di mercato in deciso calo, fatta eccezione per il frumento duro. Le colture industriali stanno riducendo complessivamente l'importanza del comparto nell'ambito dell'agricoltura provinciale e regionale.

Gli indicatori congiunturali riferiti a produzione, fatturato, ordinativi delle **imprese manifatturiere** fino a 500 addetti e relativi al 3° trimestre, confermano l'andamento dello scorso periodo, aumentandone l'intensità negativa. Il fatturato estero è in lieve crescita per le imprese più piccole e le artigiane, tra le quali il numero delle esportatrici è ancora limitato.

Prosegue la contrazione delle imprese nel settore del **commercio**. Nei primi 10 mesi del 2014 a fronte di una riduzione delle iscrizioni rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, sono cresciute le cessazioni, portando ad un saldo negativo molto più pesante rispetto al 2013. Diminuiscono del 3,3% le vendite nel terzo trimestre.

Il terzo trimestre del 2014 è stato caratterizzato da una leggera accentuazione dell'andamento negativo nel settore dell'**artigianato**. Il perdurare delle difficoltà del mercato interno, che assorbe gran parte della produzione, è alla base di tale andamento che ha consolidato la fase recessiva in atto dall'estate del 2011.

Per quanto riguarda il **turismo**, nei primi nove mesi del 2014 sono risultati in crescita gli arrivi di connazionali e stranieri. In calo solo le presenze degli stranieri sui Lidi. Gli incrementi più positivi del movimento turistico si registrano nel comune capoluogo dove gli arrivi e le presenze dei turisti stranieri, incidono molto positivamente sul totale. Nonostante l'aumento dell'offerta ricettiva, sono cresciuti anche gli arrivi negli esercizi alberghieri.

Prestiti per settore di attività economica (1)(variazioni % sul periodo corrispondente)

	Settembre 2013	Dicembre 2013	Marzo 2014	Giugno 2014	Settembre 2014 (5)	Consistenza (5)
Amministrazioni pubbliche	-8,7	-10,4	-3,1	-8,1	-5	377
Totale settore PRIVATO (2)	-1	-3,1	-3,5	-3,1	-3,2	6.893
Società finanziarie e assicurative	18,1	3,7	17,7	3,5	-1,6	87
Totale IMPRESE	-0,9	-3,6	-4,6	-3,7	-3,9	4.032
di cui: <i>Medio grandi</i>	-0,9	-4,1	-4,9	-4,1	-3,8	2.801
<i>Piccole (3)</i>	-0,9	-2,6	-3,8	-2,8	-4,1	1.231
di cui: <i>Famiglie produttrici (4)</i>	-0,5	-0,3	-2,5	-1,8	-2,3	740
Famiglie consumatrici	-1,5	-2,6	-2,5	-2,4	-2,4	2.737
Totale	-1,4	-3,5	-3,5	-3,4	-3,3	7.270

Dal lato del **credito**, prosegue anche nel 2014 il deterioramento dei *prestiti*, con la stessa intensità registrata negli ultimi 12 mesi.

Cali più consistenti tra le imprese, mentre è stabile il trend decrescente rilevato per le famiglie consumatrici.

Le contrazioni rimangono più pesanti rispetto a quanto si registra nel complesso della regione.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Movimentazione anagrafica delle imprese -7

Imprese REGISTRATE AL 31.12.2013	36.763
Iscritte nei primi 11 mesi 2014	1.871
Cessate nei primi 11 mesi 2014 (di cui 84 cessate d'ufficio)	2.002
Variazioni	8

**Imprese (solo SEDI) REGISTRATE
al 30 NOVEMBRE 2014**

36.640

Dalla lettura della tabella si rileva una diminuzione di 123 sedi di impresa. Il dato risulta meno negativo se si confronta il numero delle cessate nei primi 11 mesi 2014 rispetto ai primi 11 mesi del 2013 :

- 2.002 nei primi 11 mesi 2014
- 2.303 nei primi 11 mesi 2013

con una delta positivo rilevato nel 2014 di n. 301 minori cessazioni di impresa, da far sperare ad una tenuta del sistema, a seguito del probabile rafforzamento strutturale delle stesse.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Le relazioni istituzionali -8

Le aree di intervento sulle quali più efficacemente può esprimersi l'azione della Camera di Commercio in questo ruolo di coordinamento e punto di riferimento sono:

- 1 - l'accesso al credito;**
- 2 - il monitoraggio delle principali grandezze economiche;**
- 3 - la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi;**
- 4 - l'occupazione.**

Principali accordi di collaborazione sottoscritti dalla Camera di Commercio di Ferrara:

Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;

Unione Regionale, gestione associata di progetti di sistema, in particolare nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese, mediazione e arbitrato, nuove imprenditorialità (progetto Genesi), informazione e studi economici,

Provincia di Ferrara, protocollo di marketing turistico del territorio

Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;

Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;

Associazioni di categoria ed alcuni Comuni, Protocollo di intesa in materia di conciliazione - mediazione;

Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;

Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;

Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero

Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;

Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità;

Unioncamere Nazionale - Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento delle Pari Opportunità: Protocollo d'intesa per la promozione dell'imprenditoria femminile.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

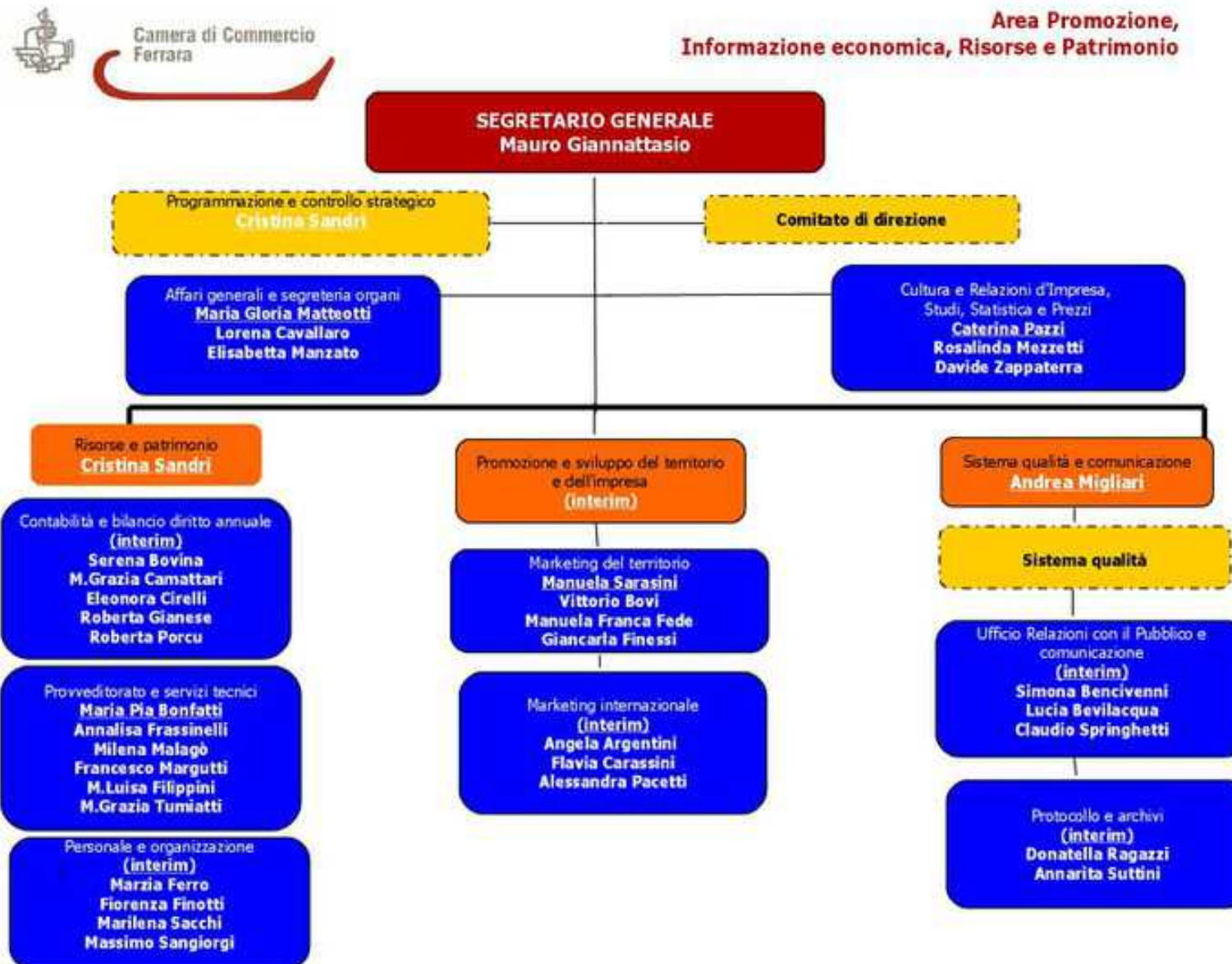
Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

La struttura organizzativa-1



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Camera di Commercio
Ferrara

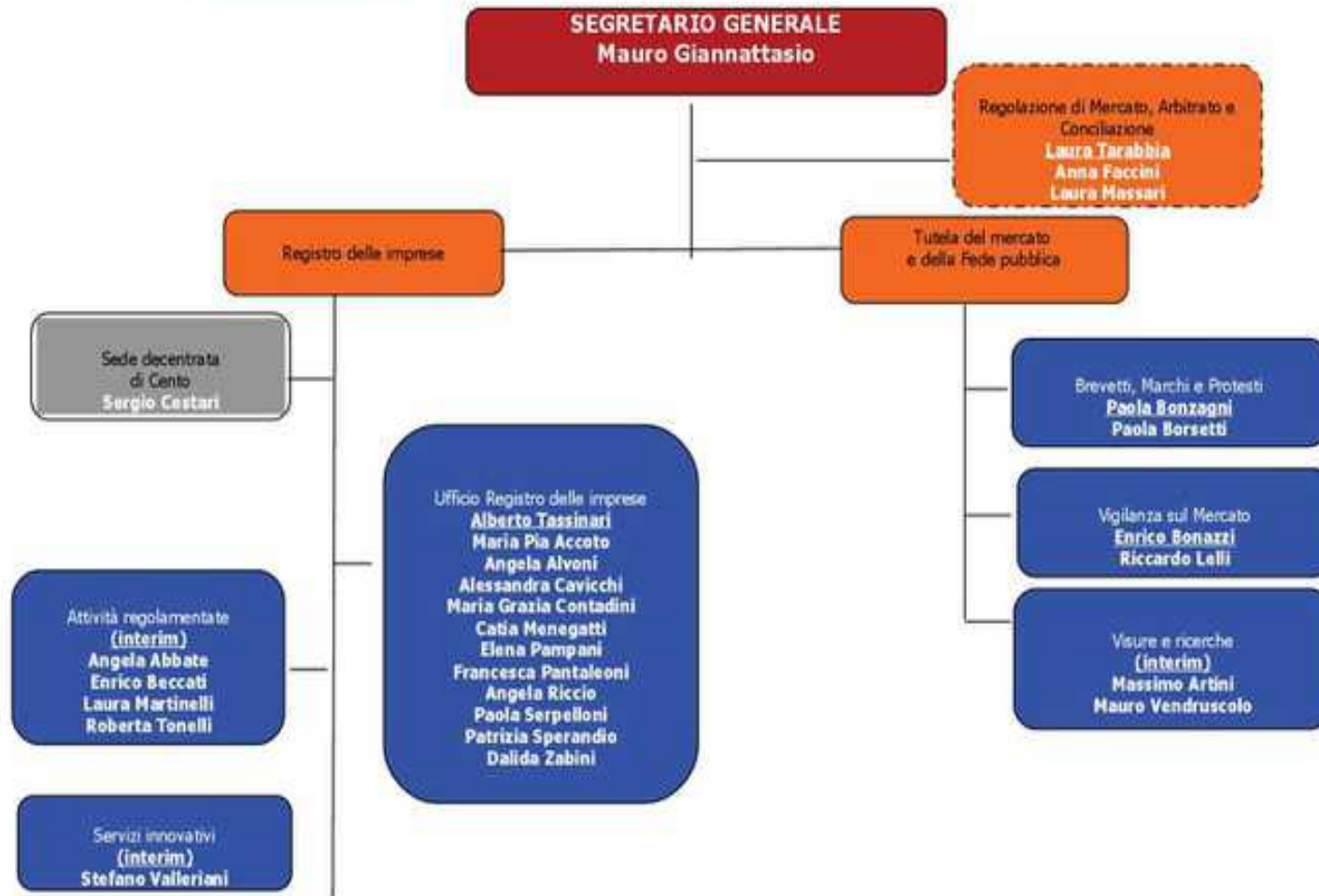
ANALISI DI CONTESTO - Interno

La struttura organizzativa-2



Camera di Commercio
Ferrara

**Area Anagrafe delle imprese
e Regolazione del Mercato**



**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Anche alla luce delle istanze riformatrici orientate alla razionalizzazione e all'efficientamento del comparto pubblico, la Camera di Commercio di Ferrara proseguirà il percorso di riordino, già avviato in precedenza, approfondendo le opportunità di innovare da sé il tratto pubblico della sua azione, sia sugli aspetti di carattere strategico (tra cui il ruolo della governance, la valorizzazione delle funzioni camerali, il rafforzamento dei rapporti con le autonomie locali), che sul versante del miglioramento organizzativo e dell'efficienza.

Questa consapevolezza si colloca all'interno di un contesto più ampio, nel quale la Camera di Commercio di Ferrara da qualche tempo sta operando con formule gestionali sempre più avanzate, tra le quali:

1. la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi;
2. l'esternalizzazione dei servizi o delle funzioni.
3. lo svolgimento in forma associata delle funzioni e dei compiti relativi all'erogazione dei servizi.
4. l'utilizzo dell'informatica applicata ai processi interni e ai sistemi di contatto con l'utenza.
5. l'aumento dell'utilizzo dell'indirizzo di posta elettronica certificata (protocollo@fe.legalmail.camcom.it.) dell'Ente, completamente integrata al software di gestione del protocollo.

In questa direzione vanno visti:

- a) il **Piano triennale per la razionalizzazione delle attrezzature 2014-2016** (articolo 2, commi 594-598, della legge n. 244 del 2007) – il cui aggiornamento per l'anno 2015 è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n.109 dell'11 novembre 2014. Il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella Sezione "Amministrazione trasparente";
- b) il **Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa** (articolo 16, commi 4, 5 e 6 del decreto legge n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011) – approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 88 del 26 giugno 2012.

	Pre consuntivo 2014	Preventivo 2015
Immobilizzazioni immateriali	0	0
Immobilizzazioni materiali	41.137,00	110.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	0,00	5.000,00
Totale investimenti	41.137,00	115.000,00

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse umane

PIANO OCCUPAZIONALE 2015

escluso il Segretario Generale

	Dotazione organica proposta	Personale in servizio al 31 dicembre 2014	Posti vacanti 2014 da ricoprire nel 2015	
			da interno	da Esterno
DIRIGENTE	1	1 (*)	0	1(**)
CAT. D3	5	2	0	0
CAT. D1	13	8	0	1(**)
CAT. C	51	48	0	0
CAT. B3	1	1	0	0
CAT. B1	4	3	0	
CAT. A	/	/	/	/
• Totale	75	63	0	0

*) Dirigente in aspettativa per incarico a tempo determinato di Segretario Generale Camera di Commercio.

(**) Mediante procedura di mobilità obbligatoria e volontaria ed in caso di esito negativo delle stesse mediante concorso pubblico esterno.

PIANO OCCUPAZIONALE 2015

Utilizzo forme flessibili di lavoro

Interinali previsti	Numero	Ufficio
	1	Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio – Segretario Generale
• Totale	1	-

PIANO OCCUPAZIONALE 2015

Tempo determinato

Dirigenti previsti	Numero	qualifica
	0	0
• Totale	0	0

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse finanziarie

Analisi della gestione corrente

La gestione corrente è composta dalle voci di provento ed onere che contraddistinguono l'attività caratteristica dell'Ente.

	Pre consuntivo 2014	Preventivo 2015	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
Proventi correnti	8.585.500	6.050.000	17.000	4.000.000	1.731.000	302.000
DIRITTO ANNUALE	6.159.000	3.950.000		3.950.000		
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.277.000	1.400.000			1.367.000	33.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI E	885.000	400.000		50.000	92.000	258.000
PROVENTI DA GESTIONE DI BEN	264.500	300.000	17.000		272.000	11.000
VARIAZIONE RIMANENZE	0	0				
Oneri correnti	7.847.500	7.780.688	975.879	1.589.895	1.772.401	3.442.513
PERSONALE	2.713.700	2.570.700	553.749	692.940	972.766	351.245
FUNZIONAMENTO	1.886.070	1.724.988	359.395	462.895	690.395	212.303
INTERVENTI ECONOMICI	2.453.730	3.000.000	50.000		80.000	2.870.000
AMMORTAMENTI E ACCANTONA	794.000	485.000	12.735	434.060	29.240	8.965
Risultato gestione corrente	738.000	-1.730.688	-958.879	2.410.105	-41.401	-3.140.513

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse finanziarie

Analisi della gestione finanziaria

La gestione finanziaria evidenzia l'avanzo o il disavanzo economico connesso alle decisioni di impiego e di raccolta di risorse monetarie. Tali scelte si riflettono conseguentemente sulla entità degli oneri e/o dei proventi finanziari:

	Pre consuntivo 2014	Preventivo 2015	Scostamento %
Proventi finanziari	57.000,00	70.000,00	+ 22 %
Oneri finanziari	40.000,00	20.000,00	- 50%
Risultato gestione finanziaria	17.000,00	50.000,00	+ 194 %

Analisi della gestione straordinaria

Le voci di provento ed onere afferenti la gestione straordinaria non sono attinenti all'attività tipica della Camera di Commercio e riguardano, innanzitutto, la rilevazione economica di fatti di gestione imprevisti ed inerenti a precedenti esercizi chiusi. I proventi previsti afferiscono a riduzioni da rendicontazione bandi.

	Pre consuntivo 2014	Preventivo 2015	Scostamento %
Proventi straordinari		270.000,00	-32,5 %
Oneri straordinari	55.000,00	20.000,00	-63,64 %
Risultato gestione straordinaria	345.000,00	250.000,00	-27,54 %

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse finanziarie

Il risultato d'esercizio, propriamente definito **avanzo o disavanzo economico**, è determinato dalla somma algebrica dei risultati marginali delle singole gestioni. Si riportano di seguito i risultati delle gestioni e la determinazione del risultato economico 2015:

	Pre consuntivo 2014	Preventivo 2015
Risultato della gestione corrente	738.000	-1.730.688
Risultato gestione finanziaria	17.000	50.000
Risultato gestione straordinaria	345.000	250.000
RISULTATO D'ESERCIZIO	1.100.000	-1.430.688
UTILE 2013, patrimonializzato		330.688
UTILE 2014, preventivato		1.100.000
TOTALE A PAREGGIO		0

Come si rileva dal prospetto, il preventivo economico 2015 presenta un risultato d'esercizio in disavanzo per complessivi € 1.430.688,00, che viene però portato a pareggio, come previsto dal comma 2, articolo 2, del DPR 254/2005, con l'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato 2013 e di quello economico 2014, prudenzialmente calcolato.

Tale risultato, negativamente influenzato dalla riduzione del 35% del diritto annuale 2015, è il frutto della strategia messa in campo dalla Giunta camerale per garantire, in presenza di "tagli di risorse", un significativo sostegno alle attività economiche del territorio, anche nel 2015. In particolare, questa Camera di Commercio, a seguito di quanto disposto dall'articolo 28 del D.L. 90/2014 e tenuto conto delle indicazioni fornite dal Ministero dello Sviluppo Economico con nota n. 117490 del 26 giugno 2014, ha deciso all'indomani della pubblicazione di tale decreto, di adottare in sede di aggiornamento del Preventivo Economico 2014, i seguenti indirizzi:

- di non utilizzare i maggiori proventi e i minori oneri accertati nel 1 semestre 2014 (+ 520.000,00 euro);
- di ridurre gli interventi economici 2014 di euro 165.000,00, al fine di portare a pareggio il risultato economico previsto in sede di Preventivo economico 2014;
- di non utilizzare l'avanzo 2013 (euro 330.688,00) accertato in sede di Bilancio d'esercizio;
- di rinviare al 2015, l'emanazione di bandi per contributi a imprese (€ 580.000,00) al fine di aumentare l'importo complessivo da destinare nel 2015 alla promozione economica.

In tal modo, le economie accertabili nel 2014 – per maggiori ricavi e minori oneri – si consolideranno in un avanzo d'esercizio 2014 che, aggiunto a quello accertato in sede di Bilancio d'esercizio 2013 e non utilizzato, consentono di finanziare, nel 2015, con importanti risorse, gli interventi economici a sostegno del territorio ferrarese.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse finanziarie

Di seguito inoltre, l'analisi economico, patrimoniale e finanziaria realizzata a supporto della stesura del preventivo economico 2014:

- indice di rigidità;
- cash flow operativo;
- margine di struttura;
- margine di tesoreria.

	BILANCIO D'ESERCIZIO 2011	BILANCIO D'ESERCIZIO 2012	BILANCIO D'ESERCIZIO 2013	PRE CONSUNTIVO 2014	PREVENTIVO 2015
INDICE DI RIGIDITA'	0,52	0,58	0,49	0,52	0,69
(ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE /PROVENTI CORRENTI – contributo di rigidità)					
Target: <1					
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	0,94	0,93	1,34	1,56	1,32
(P.N./ IMMOBILIZZAZIONI)					
Target: >0,70					
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	1,12	1,06	1,89	2,10	1,83
(P.N. + PASSIVO FISSO/ IMMOBILIZZAZIONI)					
Target: >1,00					
PRIMO MARGINE DI TESORERIA	1,71	1,64	1,86	2,72	2,50
(DISP.LIQUIDE+CREDITI DI FUNZ.TO AL NETTO FONDO SV.CREDITI/					
DEBITI DI FUNZ.TO+DEBITI PER INTERVENTI ECONOMICI+F.DO RISCHI)					

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

La programmazione e le priorità-1

La programmazione annuale 2015, approvata dal Consiglio camerale con la deliberazione n.16 del 28 Ottobre 2014 è risultata influenzata, in particolar modo, dal momento di transizione determinato da un lato dal taglio del 35% del diritto annuale 2015, dall'altro dall'attesa riforma del sistema delle camere di commercio.

Gli obiettivi strategici, comunque, individuati dal Consiglio camerale per l'anno 2015, ai fini dell'aggiornamento del Piano della Performance, si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici 2014, attualizzano le linee di indirizzo per l'anno 2015.

Come consuetudine, la programmazione annuale per la Camera di Commercio di Ferrara assume 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.

Con riferimento a ciascuna priorità, lo schema di riferimento è il seguente:

- - priorità: viene indicata sinteticamente la priorità individuata nel Programma pluriennale;
- - indirizzi ed obiettivi strategici (di Ente): per ciascuna priorità vengono evidenziati gli indirizzi strategici, i relativi obiettivi e, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo;
- - indicatori di outcome: sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse.
- - indicatori strategici: sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di realizzazione di quanto programmato, facilitando la lettura dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.
- - target dell'indicatore: il target dell'indicatore rappresenta la quantificazione del risultato, misurato attraverso l'indicatore, atteso nell'arco del periodo di riferimento, in questo caso il triennio.
- - utilizzo di valori benchmark economico-patrimoniale e di processo mediante il sistema "Pareto", gestito a livello centrale da Unioncamere.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

La programmazione e le priorità-2

Nella logica del cascading, per consentire la misurazione dell'efficacia dell'azione svolta dalla Camera di Commercio di Ferrara nel triennio 2014-2016, agli obiettivi operativi sono stati associati indicatori idonei per la misurazione di quelli correlati agli obiettivi strategici.

Gli indicatori economico-finanziari e di processo, con i quali parametrare i risultati nella logica di benchmarking sono ripotati nell'**Allegato 1** al presente Piano.

Le **priorità strategiche** di intervento di questa Camera di Commercio:

- ➔ **Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale;**
- ➔ **Start-up e sviluppo d'impresa;**
- ➔ **Accesso al credito;**
- ➔ **Occupazione e miglioramento della qualità del capitale umano;**
- ➔ **Internazionalizzazione ed attrazione di investimenti;**
- ➔ **Registro delle imprese, Giustizia alternativa e tutela del mercato;**
- ➔ **Analisi e conoscenza del sistema economico locale;**
- ➔ **Comunicazione;**
- ➔ **Qualità e innovazione organizzativa.**

Prima di declinare gli obiettivi strategici, è opportuno ricordare, come peraltro in premessa, che dall'esercizio 2015, il Piano della Performance 2015 **coinciderà** con il PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO – P.I.R.A., predisposto secondo le disposizioni contenute nei D.P.C.M. 12/12/2012 e 18/09/2012 e nelle circolari n. 23 /2013 del M.E.F. e n. 148213/2013 del M.I.S.E..

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

Le Aree strategiche e gli Impatti

Alla luce di quanto definito nel proprio mandato istituzionale (**mission**) e di ciò che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono che la Camera di Commercio di Ferrara debba realizzare al termine del triennio di riferimento (**vision**), l'Ente identifica:

1. le aree strategiche in termini di **impatti** che con la propria azione intende produrre nell'ambiente e di risposta ai bisogni (**Impatti-Outcome**).
2. sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, i **programmi strategici** (**attuazione delle strategie**).
3. le **attività** ed i **servizi** chiave che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse (**Portafoglio di Attività e servizi**).
4. gli obiettivi di rafforzamento strutturale atteso e le condizioni necessarie per assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo (**Stato di Salute**).

Nella logica del cascading, per consentire la misurazione dell'efficacia dell'azione svolta dalla Camera di Commercio di Ferrara nel triennio 2014-2016, agli obiettivi operativi sono stati associati indicatori idonei per la misurazione di quelli correlati agli obiettivi strategici.

Mandato Istituzionale e Vision

Impatti - Outcome

Programmi Strategici

Portafoglio Attività e Servizi

Stato di Salute

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

Le Aree strategiche e i relativi Impatti

Si procede, ora, con la tabella di raccordo delle **Aree di Priorità strategica e della relativa mission**, individuate da questa Camera di Commercio nella **Relazione Previsionale e Programmatica 2015**, approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 84 del '7 ottobre 2014 con le **Missioni/Programmi** ministeriali:

D.P.C.M. 12/12/2012				RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2015		
MISSIONI		PROGRAMMA		AREE DI PRIORITA' STRATEGICA	MISSION	RISORSE ECONOMICHE
N.	Descrizione	N.	Descrizione	Descrizione	Descrizione	Importi in Euro
011	Competitività e sviluppo delle imprese	005	Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale	Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale	Fattore chiave per la competitività	750.000,00
				Start-up e Sviluppo d'impresa		400.000,00
				Accesso al credito	Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	800.000,00
				Occupazione e miglioramento della qualità del capitale	Valorizzare talenti e eccellenze	200.000,00
				Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine	450.000,00
				Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Punto di osservazione e conoscenza	45.000,00
012	Regolazione dei mercati	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	Regole certe per un mercato libero e efficiente	60.000,00
				Pubblica amministrazione per le imprese (Registro delle imprese)	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

Le Aree strategiche e i relativi Impatti

D.P.C.M. 12/12/2012				RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2015		
MISSIONI		PROGRAMMA		AREE DI PRIORITA' STRATEGICA	MISSION	RISORSE ECONOMICHE
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	IMPORTI IN EURO
016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	Internazionalizzazione	Ponte tra globale e locale	250.000,00
032	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002	Indirizzo politico	Comunicazione	Rafforzare il ruolo di player pubblico	45.000,00
		004	Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Monitoraggio dello "stato di salute" della Camera di commercio, anche attraverso qualità e sviluppo dell'innovazione	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO
TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI 2015						3.000.000,00

Infine, per ricondurre l'intera programmazione strategica in un'ottica di sistema, abbiamo considerato la possibilità di creare una integrazione ulteriore tra i contenuti del Piano della performance e i documenti contabili introdotti e rivisti dalla recente normativa, in precedenza richiamata. In tal senso, Unioncamere Nazionale ha proposto di prevedere **tre aree strategiche di sistema**, entro le quali ricondurre **le priorità strategiche di ciascuna camera di commercio**.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

Per ciascuno degli indirizzi strategici, vengono definiti i programmi da realizzare per gli anni 2014-2016, ripartiti per area di responsabilità dirigenziale dell'Ente.

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
1 INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'		
RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO, INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE fattore chiave per la competitività	Nell'ottica di concentrare le risorse investite dalla Camera di Commercio a sostegno dell'innovazione su obiettivi selezionati, ritenuti prioritari per lo sviluppo della competitività del sistema produttivo ferrarese, le iniziative in quest'ambito per il 2014 riguarderanno, in particolare, tre macro-aree di intervento: economia digitale, design e proprietà intellettuale. Grazie all'azione, poi, dell'Associazione per l'Innovazione, la Camera di Commercio di Ferrara intende continuare a rivestire un ruolo di <i>broker</i> tra domanda e offerta di innovazione, accompagnando le imprese a identificare esigenze specifiche di innovazione, al fine di ottenere soluzioni ad hoc. Particolare attenzione sarà rivolta ai servizi per le imprese creative e ai servizi offerte da queste alle imprese di altri comparti.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>
START UP E SVILUPPO D'IMPRESA l'iniziativa imprenditoriale è il motore della crescita economica	La strategia d'intervento sarà articolata, in particolare, su tre dimensioni: la tipologia d'impresa; il livello di servizio; la fase di vita della <i>start up</i> .	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>
ACCESSO AL CREDITO Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	Accanto al potenziamento degli interventi più tradizionali – spesso realizzati in collaborazione con i Confidi del territorio – si studieranno, grazie alla collaborazione con il Consorzio Camerale, nuovi strumenti, più flessibili e diretti, di anticipazione finanziaria, al fine di aumentare l'efficienza dell'utilizzo delle risorse della Camera a favore delle imprese che presenteranno progetti di <i>start up</i> , di innovazione, di ampliamento internazionale e di insediamento sul territorio ferrarese. Continuerà, in ogni caso, l'attività di sostegno al sistema delle garanzie.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>
OCCUPAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO attenzione allo sviluppo e all'occupazione quale fattore di competitività	la Camera di Commercio intende consolidare il suo ruolo di protagonista nel processo di sostegno all'imprenditorialità e di sviluppo del sistema "formazione-lavoro", agendo, in particolare, su due fronti: operando come agente di sistema, capace di sensibilizzare e coinvolgere gli altri attori pubblici e privati della <i>governance</i> locale; promuovendo iniziative di eccellenza e progetti innovativi. A tal fine, in coerenza con l'evoluzione del sistema economico imprenditoriale, verranno individuati strumenti diversi e più incisivi per aggiornare gli obiettivi di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'imprenditorialità.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
2 MARKETING DEL TERRITORIO		
MARKETING DEL TERRITORIO Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine	Quanto al turismo, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento prioritariamente di due risultati: un robusto posizionamento di mercato (anche attraverso il ricorso al mercato del turismo culturale organizzato) nell'immaginario collettivo dei consumatori, elemento di cui ogni territorio e ancor più ogni località turistica ha bisogno per poter attrarre investimenti o consumi; la possibilità conseguente di vendere prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, cioè a prezzi che possano essere remunerativi sia con riferimento all'erogazione del servizio in sé, che riguardo agli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, che si rendono necessari per essere sempre attivi e propositivi.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
3 ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE		
ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE punto di osservazione e conoscenza	L'Osservatorio dell'economia continuerà nella sua attività di osservatorio privilegiato del sistema economico locale, in grado di generare un flusso di informazioni economico-statistiche sul territorio della provincia di Ferrara, utili ad inquadrare ed interpretare i molteplici fenomeni in atto, prestando particolare attenzione all'analisi delle trasformazioni e delle dinamiche del sistema imprenditoriale, ma anche di alcuni altri aspetti economici e sociali ritenuti rilevanti (quali ad esempio i prezzi, i consumi, il lavoro). Proseguiranno, inoltre, le indagini congiunturali trimestrali sull'industria e l'artigianato manifatturiero effettuate dalla Camera di Commercio in collaborazione con Unioncamere Emilia-Romagna. Si tratta di un'indagine che consente di disporre di un flusso di informazioni periodiche e puntuali su indicatori fondamentali come produzione, ordini e fatturato, utili per comprendere lo stato di salute delle imprese.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
4 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO E GIUSTIZIA ALTERNATIVA		
TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO vigilare con e per il mercato	La caratteristica di terzietà della Camera, che per natura e <i>governance</i> è un soggetto istituzionale in grado di esprimere le istanze della comunità economica, contemperando gli interessi di imprese e consumatore, è particolarmente importante per svolgere correttamente il ruolo di arbitro del mercato, garantendo il rispetto delle regole da parte di tutti gli operatori, senza gravare però sulle imprese con adempimenti burocratici eccessivamente onerosi. Come noto, la Camera rientra tra gli Enti a cui è delegata. L'attività di controllo del mercato per quanto riguarda la sicurezza dei prodotti posti in commercio e la correttezza delle informazioni al consumatore, con riferimento a specifici settori tra i quali i giocattoli, i materiali elettrici, i tessili e le calzature. Nell'ottica di promuovere le condizioni per una concorrenza leale tra gli operatori di questi settori, prevenendo le irregolarità, la Camera di Commercio svolge da tempo, in stretto raccordo con il mondo associativo, un'importante funzione informativa sulle norme italiane ed europee che regolano questi settori affinché esse siano chiare, conosciute e quindi rispettate da tutti. Tale attività proseguirà anche nel 2014, con l'obiettivo di raggiungere un'ampia platea di imprese e consumatori. A questo proposito, continuerà l'opera di revisione e aggiornamento della sezione del nostro sito dedicata a tali tematiche. A partire dal prossimo anno, inoltre, all'attività informativa ad ampio raggio si accompagnerà la formazione specialistica rivolta al personale. Verranno organizzati corsi nella forma di workshop, con un taglio molto operativo, a cominciare dal tema dell'analisi dei rischi dei prodotti. Infine proseguirà l'attività di incentivazione alle imprese, tramite la concessione di voucher, per consentire loro di sottoporre a verifica preventiva la sicurezza dei propri prodotti, avvalendosi di centri tecnici qualificati. Speculare all'attività di prevenzione è l'attività di ispezione vera e propria, destinata a diventare sempre più centrale, sia per quanto riguarda i controlli sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per la metrologia legale.	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato
GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Per quanto riguarda, invece, la mediazione e l'arbitrato, si rileva che entrambi sono in fortissima crescita, in larga parte dipesa dall'ampia delega conferita dal legislatore agli organismi di mediazione con il D.Lgs. n. 28/2010 e, in particolare, dalla introduzione della cosiddetta mediazione obbligatoria. Da questo punto di vista, anche per la gestione amministrativa/procedurale dei processi di mediazione si farà sempre più ricorso al programma telematico ConciliaCamere, il software gestionale sviluppato in collaborazione con Infocamere per imprese, consumatori e professionisti che consente di gestire le domande di conciliazione <i>on-line</i>	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
4 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO E GIUSTIZIA ALTERNATIVA		
TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO vigilare con e per il mercato	La caratteristica di terzietà della Camera, che per natura e <i>governance</i> è un soggetto istituzionale in grado di esprimere le istanze della comunità economica, contemperando gli interessi di imprese e consumatore, è particolarmente importante per svolgere correttamente il ruolo di arbitro del mercato, garantendo il rispetto delle regole da parte di tutti gli operatori, senza gravare però sulle imprese con adempimenti burocratici eccessivamente onerosi. Come noto, la Camera rientra tra gli Enti a cui è delegata. L'attività di controllo del mercato per quanto riguarda la sicurezza dei prodotti posti in commercio e la correttezza delle informazioni al consumatore, con riferimento a specifici settori tra i quali i giocattoli, i materiali elettrici, i tessili e le calzature. Nell'ottica di promuovere le condizioni per una concorrenza leale tra gli operatori di questi settori, prevenendo le irregolarità, la Camera di Commercio svolge da tempo, in stretto raccordo con il mondo associativo, un'importante funzione informativa sulle norme italiane ed europee che regolano questi settori affinché esse siano chiare, conosciute e quindi rispettate da tutti. Tale attività proseguirà anche nel 2014, con l'obiettivo di raggiungere un'ampia platea di imprese e consumatori. A questo proposito, continuerà l'opera di revisione e aggiornamento della sezione del nostro sito dedicata a tali tematiche. A partire dal prossimo anno, inoltre, all'attività informativa ad ampio raggio si accompagnerà la formazione specialistica rivolta al personale. Verranno organizzati corsi nella forma di workshop, con un taglio molto operativo, a cominciare dal tema dell'analisi dei rischi dei prodotti. Infine proseguirà l'attività di incentivazione alle imprese, tramite la concessione di voucher, per consentire loro di sottoporre a verifica preventiva la sicurezza dei propri prodotti, avvalendosi di centri tecnici qualificati. Speculare all'attività di prevenzione è l'attività di ispezione vera e propria, destinata a diventare sempre più centrale, sia per quanto riguarda i controlli sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per la metrologia legale.	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato
GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Per quanto riguarda, invece, la mediazione e l'arbitrato, si rileva che entrambi sono in fortissima crescita, in larga parte dipesa dall'ampia delega conferita dal legislatore agli organismi di mediazione con il D.Lgs. n. 28/2010 e, in particolare, dalla introduzione della cosiddetta mediazione obbligatoria. Da questo punto di vista, anche per la gestione amministrativa/procedurale dei processi di mediazione si farà sempre più ricorso al programma telematico ConciliaCamere, il software gestionale sviluppato in collaborazione con Infocamere per imprese, consumatori e professionisti che consente di gestire le domande di conciliazione <i>on-line</i>	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE (REGISTRO DELLE IMPRESE)		
REGISTRO DELLE IMPRESE E ATTIVITA' REGOLAMENTATE	Le funzioni anagrafiche rappresentano l'attività <i>core</i> della Camera di Commercio, il centro della sua strategia e, al tempo stesso, la sua propria ragion d'essere. Si tratta di funzioni che solo essa esercita e che fanno la Pubblica amministrazione di riferimento, lo "stato civile" delle imprese. La Camera, nella costruzione del progetto di rinnovamento della strategia per il prossimo quinquennio, continuerà a dare impulso a queste priorità, focalizzandosi su tre temi chiave: semplificazione ed efficientamento, al fine di ridurre i costi amministrativi per le imprese, cui si affianca il miglioramento della qualità del patrimonio informativo detenuto, nell'ottica di una sua valorizzazione al servizio del sistema economico locale.	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
6 INTERNAZIONALIZZAZIONE		
INTERNAZIONALIZZAZIONE sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti di internazionalizzazione per agevolare l'inserimento nei mercati esteri	la Camera di Commercio si focalizzerà su alcuni <i>target</i> di imprese, appositamente individuati, al fine di definire un'offerta di servizi sempre più mirata e coerente con le reali esigenze di queste. Particolare attenzione verrà prestata al tema dell'accesso al credito finalizzato all'internazionalizzazione d'impresa. In tal senso, l'Ente camerale aderirà alla Sezione speciale del Fondo centrale di Garanzia per l'internazionalizzazione delle imprese. Questa struttura, attraverso le risorse del Fondo, concederà alle imprese richiedenti co-garanzie o controgaranzie sui finanziamenti bancari, garantiti da un Consorzio Fidi destinati alla realizzazione di interventi specifici. L'attività promozionale dell'Ente sarà formulata privilegiando la logica dell'aggregazione delle imprese, per ricercare economie di scala ma anche per controbilanciare i limiti dimensionali aziendali. Sarà favorita la partecipazione collettiva alle principali manifestazioni fieristiche internazionali cui seguiranno, nella logica dell'offerta di un percorso su misura per le imprese utenti, azioni più specifiche e "su misura" per come le missioni imprenditoriali. Inoltre, imprenditori ferraresi e associazioni di categoria continueranno a collaborare, con il coordinamento dell'Ente, all'interno dei Tavoli tematici, in cui attese e proposte progettuali dei protagonisti saranno continuamente aggiornate secondo un'ottica di processo continuo, che vedrà contemporaneamente la raccolta di nuove istanze, la loro discussione all'interno dei gruppi di lavoro, la realizzazione di studi di fattibilità e l'implementazione dei progetti più meritevoli. In particolare, all'interno del Ferrara International Meeting, tra le poche realtà in Italia ad offrire percorsi formativi specialistici nell'ambito dell'internazionalizzazione, verranno consolidati i percorsi di Alta formazione per l'internazionalizzazione d'impresa, che già nel 2013 hanno registrato un notevole successo grazie ai loro contenuti all'avanguardia, al taglio innovativo della didattica e all'approccio <i>business oriente d</i>. Maggiori flussi di informazione per l'internazionalizzazione saranno poi garantiti dal potenziamento dei canali utilizzati e condivisi ad oggi con altre Camere di Commercio.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
7 COMUNICAZIONE		
COMUNICAZIONE rafforzare il ruolo di player pubblico	E' emersa la necessità di intraprendere un percorso di cambiamento culturale e organizzativo che punti a rendere l'azione camerale meno universale e più <i>customer oriented</i> ossia maggiormente orientata a rispondere alle esigenze di specifici <i>target</i> di utenti. L'efficacia di tali cambiamenti non dipenderà solamente dall'attuazione di nuovi modelli d'azione ma anche dalla capacità di comunicare adeguatamente la direzione intrapresa elaborando una strategia di comunicazione differenziata per ciascun segmento di utenti. Proprio a tal fine, nel 2014 si darà avvio a nuovi strumenti di contatto diretto per presentare i servizi della Camera di Commercio e favorire il coinvolgimento e la partecipazione alle iniziative camerali sulla base di <i>target</i> di utenti identificati. Tra questi, ancora in tema di <i>start up</i>, il ciclo di eventi "Benvenuti in Camera" rivolto alle imprese neo-costituite per dare loro simbolicamente il benvenuto nella comunità delle imprese ferraresi. L'obiettivo è valorizzare un passaggio importante come la nascita dell'impresa e, al tempo stesso, presentare la Camera ai nuovi utenti e promuoverne i servizi.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
7 COMUNICAZIONE		
COMUNICAZIONE rafforzare il ruolo di player pubblico	E' emersa la necessità di intraprendere un percorso di cambiamento culturale e organizzativo che punti a rendere l'azione camerale meno universale e più <i>customer oriented</i> ossia maggiormente orientata a rispondere alle esigenze di specifici <i>target</i> di utenti. L'efficacia di tali cambiamenti non dipenderà solamente dall'attuazione di nuovi modelli d'azione ma anche dalla capacità di comunicare adeguatamente la direzione intrapresa elaborando una strategia di comunicazione differenziata per ciascun segmento di utenti. Proprio a tal fine, nel 2014 si darà avvio a nuovi strumenti di contatto diretto per presentare i servizi della Camera di Commercio e favorire il coinvolgimento e la partecipazione alle iniziative camerali sulla base di <i>target</i> di utenti identificati. Tra questi, ancora in tema di <i>start up</i>, il ciclo di eventi "Benvenuti in Camera" rivolto alle imprese neo-costituite per dare loro simbolicamente il benvenuto nella comunità delle imprese ferraresi. L'obiettivo è valorizzare un passaggio importante come la nascita dell'impresa e, al tempo stesso, presentare la Camera ai nuovi utenti e promuoverne i servizi.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici

Programmi Strategici triennali 2014-2016

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
8 GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA		
Monitoraggio dello "stato di salute" della Camera di Commercio anche attraverso qualità e sviluppo dell'innovazione	Con il rinnovo degli Organi, la Camera dovrà definire l'impostazione del piano pluriennale e sarà anche l'occasione per un ripensamento del ruolo della Camera e delle sue politiche di intervento nei confronti delle imprese e del territorio, nell'ottica di una maggiore focalizzazione su specifici temi e <i>target</i> destinatari dell'azione camerale. Questo cambiamento di prospettiva richiederà un importante lavoro in termini di ridefinizione delle logiche operative e di servizio, nonché un adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno dell'Ente e la diffusione di una nuova cultura organizzativa/aziendale, condivisa a partire dai vertici fino ai singoli dipendenti. Con riguardo alla gestione del personale, i due principali filoni di attività saranno la progettazione di interventi sulla struttura organizzativa coerenti con la nuova impostazione e la definizione di un piano formativo che sostenga il cambiamento che andrà a delinearsi. Il prossimo anno, si proseguirà nella direzione della polifunzionalità, con l'idea che anche i servizi "classici" devono adottare una nuova veste e compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza. Altro aspetto che viene rimarcato dal decreto di <i>spending review</i> è quello della performance del merito in tema di valutazione del personale. In tale prospettiva sarà fondamentale valorizzare i dipendenti non solo con incentivi monetari ma anche reputazionali, come formazione e valorizzazione delle competenze, ponendo in essere delle misure che possono nutrire l'energia e l'entusiasmo delle persone e stimolarne la capacità innovativa. Per quanto riguarda, in particolare, il controllo di gestione, le due principali direttrici entro cui si svolgerà l'azione saranno: il perfezionamento della reportistica e l'avvio di un'attività di formazione rivolta all'utenza interna, sia utile per il miglioramento della gestione dell'attività. In collaborazione con l'Organismo indipendente di Valutazione, proseguirà l'individuazione di quei processi nei quali è più possibile si annidino rischi, verificando l'affidabilità dei sistemi di controllo esistenti e supportando la struttura nell'individuazione di soluzioni per migliorarne l'efficacia.	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
Trasparenza e anticorruzione	Ulteriore attenzione sarà dedicata ai temi della trasparenza e dell'anticorruzione, che formano parte integrante del sistema di gestione della performance che la Camera ha adottato e che, d'altra parte, è imposta dalla normativa vigente. La trasparenza è un mezzo per consentire la partecipazione al controllo sull'operato della Pubblica amministrazione, ricercando un dialogo con i propri utenti e ponendoli al centro dell'azione amministrativa. L'attenzione all'utenza e il presidio costante sulla qualità dei servizi erogati continueranno a ricoprire un ruolo prioritario nell'ambito delle strategie dell'Ente. L'analisi della soddisfazione degli utenti/clienti si confermerà come lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio raccoglie le informazioni per valutare la rispondenza tra il livello di qualità percepito e atteso.	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi Strategici declinazione-1

Si procede, ora, ad associare a ciascuna AREA STRATEGICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO gli OBIETTIVI STRATEGICI, così come individuati dal Consiglio camerale nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata con deliberazione n. 84 del 7 Ottobre 2014.

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2014-2016					
AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	INDICATORE / peso 50% di quello dell'obiettivo associato	TARGET E STATO
			PESO OBIETTIVO	INDICATORE/peso peso 50% di quello dell'obiettivo associato	TARGET E STATO
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	Innovazione per la competitività	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up PESO: 20%	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 341
				numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2014: 0% 2015: +2% 2016: +2% STATO 2012: 1209
			Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale PESO: 10%	Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n"	2014: +2% 2015: +2% 2016: +5% STATO 2012: 213
				flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 26,7mil
		Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio PESO: 10%	numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato	2014: +2% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 618765
				unità locali di imprese con sede in altre province	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 140
		Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati PESO: 5%	numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	2014: +8% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 36
				Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	2014: OTTIMO 2015: OTTIMO 2016: OTTIMO STATO 2012: OTTIMO

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi Strategici declinazione-2

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	Regolazione dei mercati	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie PESO: 5%	Sviluppo Temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 52,54
				Variatione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 85
			Rafforzare le iniziative volte a garantire la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica PESO: 5%	Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n"	2014: +5% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 631
				Variatione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 265
	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione	Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi PESO: 10%	Variatione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 25
				Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 20
			Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio PESO: 5%	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"	2014: 0% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 653
				Incremento delle unità locali di imprese con sede all'e	2014: +5% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 140

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi Strategici declinazione-3

Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Comunicazione	Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi PESO: 10%	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	2014: 0% 2015: 0% 2016: 0% STATO 2012: 20
				Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	2014: BUONO 2015: BUONO 2016: BUONO STATO 2012: BUONO
			Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia PESO: 5%	Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	2014: +10% 2015: +20% 2016: +20% STATO 2012: 10
				Stock d'impresе al 31.12	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 44549
		Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente PESO: 5%	Indice di Rigidità anno "n"	2014: 0% 2015: -5% 2016: -5% STATO 2012: 58%
				Indice di liquidità anno "n"	2014: 0% 2015: -10% 2016: -10% STATO 2012: 1,64
			Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna PESO: 2%	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	2014: +5% 2015: +4% 2016: +5% STATO 2012: 83
				People Satisfaction Index	2014: BUONO 2015: BUONO 2016: BUONO STATO 2012: BUONO
			Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione PESO: 5%	Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	2014: ON 2015: ON 2016: ON STATO 2012: N.R.
				Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	2014: nei termini 2015: nei termini 2016: nei termini STATO 2012: nei termini
			Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking PESO: 3%	Variazione della posizione dell'ente nel duster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	2014: mantenimento 2015: 1 2016: 1 STATO 2012: 2
				Variazione della posizione dell'ente nel duster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	2014: mantenimento 2015: 1 2016: 1 STATO 2012: 2

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali è stato definito:

- l'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Gli obiettivi operativi annuali derivano dall'attualizzazione degli obiettivi strategici approvati nel Programma pluriennale e riportati nel Piano triennale della Performance. Lo strumento per procedere all'attualizzazione degli obiettivi annuali è la Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio (deliberazione n. 12 dell'8 ottobre 2013).

In tale documento, come più volte riportato, sono state individuate le linee di intervento, le aree prioritarie e gli obiettivi strategici.

Obiettivi operativi annuali

Sulla base di queste linee di intervento programmate dal Consiglio, sono stati declinati gli obiettivi operativi 2013, riportati nelle prescritte schede obiettivo allegate al presente Piano. Di seguito l'insieme degli obiettivi operativi declinati per l'anno 2014, sulla base della programmazione strategica di cui al punto precedente:

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-2

Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBIETTIVO OPERATIVO		
AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese	
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Innovazione per la competitività	
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up VEDI SCHEDA	
Programma	Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione a agenda digitale: fattori chiavi per la competitività	
Obiettivo operativo	Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile VEDI SCHEDA	Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma "Garanzia giovani" VEDI SCHEDA

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese	
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Innovazione per la competitività	
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale --- VEDI SCHEDA	
Programma	Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	
Obiettivo operativo	Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso la diffusione tra le imprese della conoscenza degli strumenti alternativi al credito bancario VEDI SCHEDA	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-3

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori			
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese			
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)			
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio --- VEDI SCHEDA			
Programma	Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine			
Obiettivo operativo	Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi di programma VEDI SCHEDA	Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico VEDI SCHEDA	Creazione di uno sportello "sponsorizzazioni culturali" finalizzato all'individuazione di fondi per le iniziative culturali del territorio, con riflessi economico-turistici per il territorio VEDI SCHEDA	Coordinamento dello "sportello di sponsorizzazione culturale" anche attraverso una ridefinizione delle newsletter camerali VEDI SCHEDA

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori		
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese		
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Analisi e conoscenza del sistema economico locale		
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati --- VEDI SCHEDA		
Programma	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza		
Obiettivo operativo	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia VEDI SCHEDA	Miglioramento della diffusione dell'attività del B.M.T.I. consentendo un ampliamento delle informazioni relative ai prezzi VEDI SCHEDA	Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche anche in relazione alla revisione dell'indagine congiunturale VEDI SCHEDA

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-4

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo						
MISSIONE DPCM 12/12/12	Regolazione dei mercati						
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa						
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie --- VEDI SCHEDA						
Programma	Giustizia alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie						
Obiettivo operativo	Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamera nei rapporti con gli avvocati VEDI SCHEDA	Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza. VEDI SCHEDA	Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato VEDI SCHEDA	Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali VEDI SCHEDA	Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione VEDI SCHEDA	Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuove procedure nella gestione dei fascicoli delle mediazioni VEDI SCHEDA	Informatizzazione del registro degli organismi di mediazione secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia VEDI SCHEDA

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo					
MISSIONE DPCM 12/12/12	Regolazione dei mercati					
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa					
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica --- VEDI SCHEDA					
Programma	Trasparenza e tutela del mercato: consolidamento del ruolo di garanzia della Camera					
Obiettivo operativo	Prosecuzione delle attività a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione, ivi compreso l'avvio della campagna di legalità degli appalti VEDI SCHEDA	Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi. VEDI SCHEDA	Attivare le procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafi digitali VEDI SCHEDA	Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER VEDI SCHEDA	Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati VEDI SCHEDA	
	Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa VEDI SCHEDA	Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previsione normative e/o flussi straordinari di invii in coincidenza di determinate scadenze VEDI SCHEDA	Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative VEDI SCHEDA	Supportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio "Esperto Risponde" VEDI SCHEDA		

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Camera di Commercio
Ferrara

Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-5

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo					
MISSIONE DPCM 12/12/12	Regolazione dei mercati					
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa					
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi --- VEDI SCHEDA					
Programma	Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità dei servizi					
Obiettivo operativo	Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico VEDI SCHEDA	Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il SUAP e il registro delle imprese VEDI SCHEDA	Razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche anche attraverso l'avvio della gestione di nuovi prodotti VEDI SCHEDA	Razionalizzazione e informatizzazione della procedura di consultazione dell'archivio storico del registro delle imprese VEDI SCHEDA	Caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti, mediante l'uso della PEC per la creazione di un archivio informatico per il deposito da parte dei Comuni VEDI SCHEDA	Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara VEDI SCHEDA
	Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi VEDI SCHEDA	Predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una raccolta di FAQ relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio VEDI SCHEDA	Promozione di un servizio di assistenza alle imprese relativamente alla gestione delle fatture elettroniche verso le PA VEDI SCHEDA	Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese nella sede di Cento VEDI SCHEDA	Potenziare le attività di retro sportello (caricamento pratiche telematiche relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri) VEDI SCHEDA	

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo		
MISSIONE DPCM 12/12/12	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Internazionalizzazione		
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio --- VEDI SCHEDA		
Programma	Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento nei mercati esteri		
Obiettivo operativo	Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione VEDI SCHEDA	Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export VEDI SCHEDA	Miglioramento della gestione del servizio WordPass al fine di agevolare le imprese nell'accesso delle informazioni in materia di internazionalizzazione VEDI SCHEDA

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Camera di Commercio
Ferrara

Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-6

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema			
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche			
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Comunicazione			
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi --- VEDI SCHEDA			Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia --- VEDI SCHEDA
Programma	Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza			Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera attraverso la comunicazione
Obiettivo operativo	Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica VEDI SCHEDA	Avvio delle procedure finalizzate alla sperimentazione del nuovo protocollo informatico gestito con il software Procedi VEDI SCHEDA	Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali VEDI SCHEDA	Realizzazione dei progetti di incoming turistico per le imprese nell'ambito del progetto UnionCamere e APT servizi ER verso EXPO 2015, anche attraverso la realizzazione di bandi Reti d'Impresa VEDI SCHEDA
	Ridefinizione degli spazi in archivio riservati alla conservazione del materiale audio/video VEDI SCHEDA	Promuovere la conservazione sostitutiva dei documenti (LegalDoc) all'interno degli uffici camerali VEDI SCHEDA	Predisposizione di momenti di formazione e assistenza agli uffici camerali al fine della messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti VEDI SCHEDA	Predisposizione delle procedure finalizzate alla partnership con Comune e Provincia di Ferrara al progetto "Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015" VEDI SCHEDA

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema			
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche			
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa			
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking --- VEDI SCHEDA			
Programma	Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benchmarking			
Obiettivo operativo	Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento VEDI SCHEDA	Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento VEDI SCHEDA	Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento VEDI SCHEDA	Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento VEDI SCHEDA

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-7

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema					
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche					
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa					
OBBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente --- VEDI SCHEDA					
Programma	Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'Ente					
Obiettivo operativo	Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti VEDI SCHEDA	Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio, garantendo inoltre il presidio del cash flow con proiezioni a livello trimestrale VEDI SCHEDA	Organizzazione dei processi finalizzati alla gestione delle fatture elettroniche e all'implementazione del registro unico delle fatture passive VEDI SCHEDA	Adeguamento del processo di registrazione e liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica VEDI SCHEDA	Implementazione registro unico fatture passive e messa a regime del ciclo di alimentazione della piattaforma di Certificazione dei crediti VEDI SCHEDA	Informatizzazione dell'inventario camerale VEDI SCHEDA
	Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici VEDI SCHEDA	Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012 VEDI SCHEDA	Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi fino al 2014 VEDI SCHEDA	Revisione delle procedure finalizzate alla ricognizione, mantenimento e valorizzazione del patrimonio camerale VEDI SCHEDA	Avvio dei processi di inventario finalizzati alla rilevazione del patrimonio camerale VEDI SCHEDA	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema					
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche					
PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa					
OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna --- VEDI SCHEDA		Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione --- VEDI SCHEDA			
Programma	Attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale, quale fattore di crescita dell'Ente		Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance			
Obiettivo operativo	Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne VEDI SCHEDA	Aggiornamento delle conoscenze giuridico – economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne VEDI SCHEDA	Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione, coordinando inoltre il gruppo di lavoro VEDI SCHEDA	Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza VEDI SCHEDA	Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa VEDI SCHEDA	Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione VEDI SCHEDA
	Proseguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale VEDI SCHEDA	Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale finalizzate all'aggiornamento normativo VEDI SCHEDA	Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di trasparenza VEDI SCHEDA	Predisporre le linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta in altri enti Istituzionali o società partecipate VEDI SCHEDA	Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance VEDI SCHEDA	



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Le schede obiettivo

Descrizione del contenuto delle schede obiettivo

All'interno delle schede sono declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di Ente sono evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione. A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Quadro strategico

La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità.

In particolare, vengono evidenziati:

- gli obiettivi strategici, tra quelli individuati nella sezione precedente, che sono rilevanti per l'unità organizzativa ed i relativi target per il primo esercizio di programmazione;
- eventuali obiettivi strategici specifici dell'unità organizzativa che, pur non rivestendo una rilevanza tale da essere assunti come obiettivi strategici della Camera di Commercio, assumono una rilevanza particolare per l'unità organizzativa. In tale caso, sono definiti in questa sezione, per tali obiettivi, indicatori e target;
- i programmi strategici dei quali l'unità organizzativa è responsabile.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Quadro operativo-1

Quadro operativo

Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati, con riferimento al primo esercizio di programmazione, i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni.

I piani di azione rappresentano i piani operativi in cui si dettagliano tutte le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e degli ulteriori obiettivi di miglioramento che l'unità organizzativa intende realizzare;

I prodotti dei piani di azione sono:

- attività: attività organizzate in maniera sistematica dalla Camera, ad esempio di convegni, workshop, seminari, etc.;
- progetti: un complesso di attività che hanno una durata (inizio e fine nell'anno) e degli obiettivi determinati;
- iniziative: per iniziative si intendono eventi organizzati, in maniera spot, direttamente dalla Camera;
- contributi: sono progetti portati avanti da terzi a cui la Camera partecipa indirettamente. I risultati attesi sono gli ambiti di performance, tra quelli previsti dal decreto legislativo n. 150 del 2009, rilevanti rispetto a ciascuno specifico piano di azione.

In particolare:

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- efficacia nello svolgimento delle attività;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- equità interna, esterna e di pari opportunità.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Quadro operativo-2

Quadro finanziario

La sezione contiene la sintesi del budget assegnato all'unità organizzativa messa a confronto con il pre-consuntivo dell'esercizio precedente.

Quadro di misurazione

La sezione contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 aree rispettivamente contenenti:

- data set di riferimento per l'unità organizzativa: anagrafica (dotazione di personale, turn over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);
- indicatori strategici;
- indicatori operativi e di processo;
- indicatori finanziari.

Quadro trasparenza

La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

Gli obiettivi operativi sono riportati, integralmente, nell'allegato , completi di indicatori.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nell'allegato 3 sono riportati gli obiettivi assegnati ai dirigenti; nell'allegato 3 sono riportati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità; **nell'allegato 3** sono riportati gli obiettivi di team.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

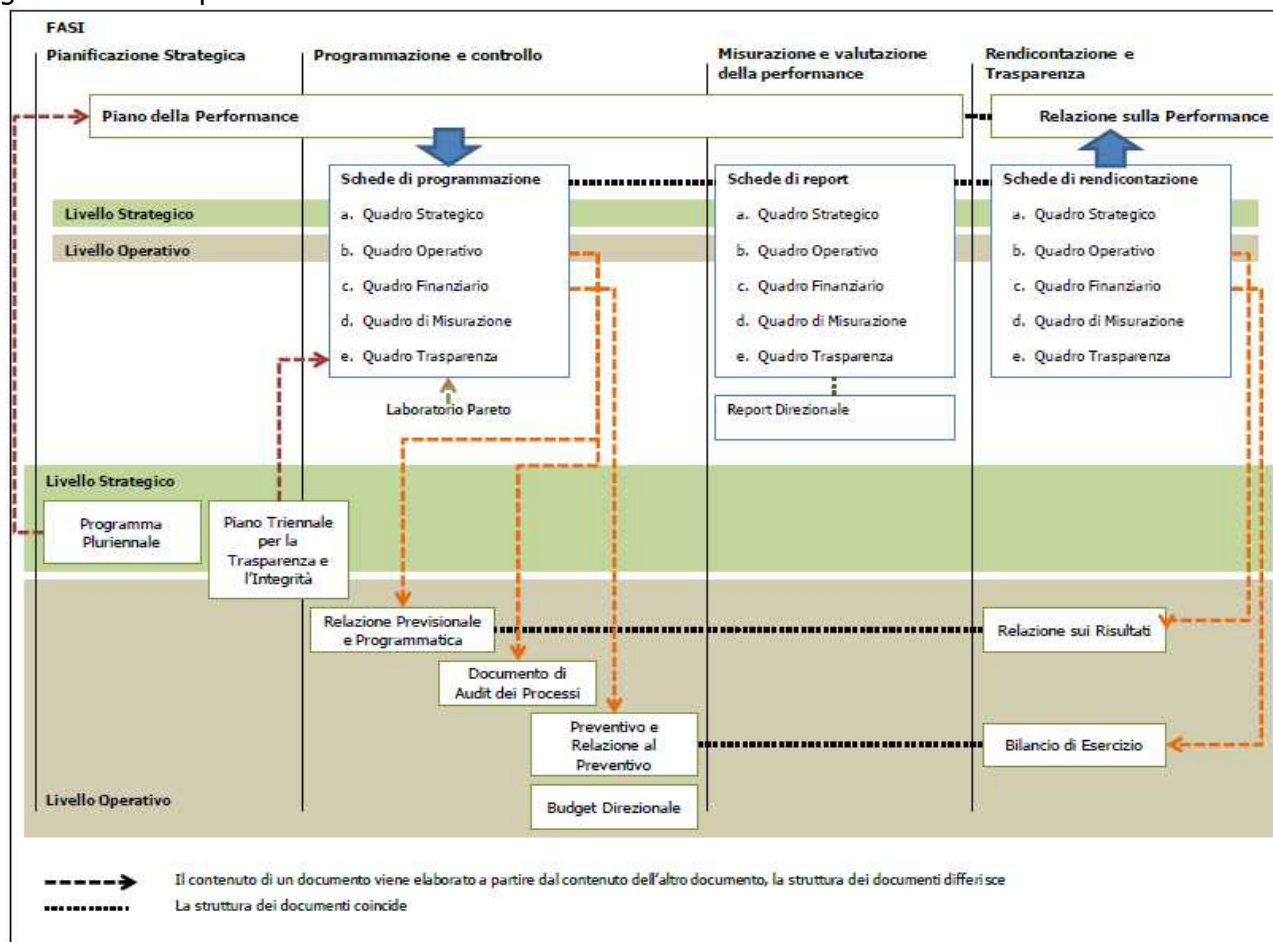
Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance -1

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa della Camera di Commercio:



**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma pluriennale. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254 del 2005, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico-amministrativo. E' in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.

Altro documento strategico che fornisce input al processo di predisposizione del Piano della Performance è il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance - -2

Sulla base delle priorità strategiche definite nel Programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente ed avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Piano della Performance, approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni anno, è, dunque, la conclusione di un lungo percorso, sintetizzabile con la tabella presente nell'immagine successiva.

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE									
				G	L	A	S	O	N	D	G		
1	Avvio del processo di elaborazione del Piano	Segretario Generale e struttura camerale	5		x								
2	Coinvolgimento stakeholder per condivisione priorità strategiche	Segretario Generale	5				x						
3	Definizione linee di indirizzo strategiche del Piano	Segretario Generale, Giunta, OIV	10				x						
4	Approvazione RPP e bilancio preventivo in coerenza con gli indirizzi del Piano	Segretario Generale, Giunta	10					x	x				
5	Predisposizione schede di programmazione con definizione degli obiettivi	Segretario Generale e struttura dell'Ente	70					x					
6	Elaborazione e approvazione del budget direzionale in coerenza con il Piano	Struttura dell'Ente, Giunta camerale	20						x	x			
7	Validazione degli indicatori di performance da parte dell'OIV	OIV	5									x	
8	Adozione del Piano	Segretario Generale e Giunta	10									x	
9	Pubblicazione del Piano sul sito	Struttura dell'Ente	5									x	

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance - -3

La Camera di Commercio di Ferrara è da tempo attenta alle performance della propria attività e all'impatto effettivo della sua politica sulla comunità delle imprese e ha elaborato, negli anni, utili strumenti in questo senso. L'attuale congiuntura e le aspettative sempre più alte dell'utenza hanno accelerato questo processo spingendo verso la sistematizzazione dei meccanismi e delle metodologie sviluppati nel tempo.

Due le direttrici fondamentali per il 2015:

– la prima orizzontale attraversa le diverse attività e aspetti della Camera di Commercio e mira a creare maggiore sinergia al suo interno;

– la seconda, verticale, rafforza la connessione fra le policy e l'attività ordinaria tramite il proprio sistema di valutazione strettamente legato con la strategia dell'Ente.

Denominatore comune delle due linee d'azione è il radicarsi, in raccordo con gli output del controllo di gestione, della metodologia Balanced Scorecard (BSC), che prevede appunto il collegamento e il monitoraggio di tutti quegli elementi (organizzativi, finanziari, di capitale umano) necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Grazie a tale processo di progressiva armonizzazione, è stato possibile, dal 2012, la messa a regime e l'estensione a tutta la realtà camerale del "Cruscotto direzionale", una piattaforma on-line che ha fornito agli Amministratori e ai manager camerali dati aggiornati e sintetici sull'andamento dei costi, della strategia e dell'attività ordinaria.

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel 2011 è stato costituito l'Osservatorio sulla performance finalizzato, prioritariamente, a:

- analizzare lo stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance nella Camera (processo, procedure e metodologie adottate);
- individuare le aree critiche sulle quali fornire un supporto di miglioramento;
- perfezionare la strumentazione di osservazione attraverso la quale la Camera di Commercio potrà misurare l'effettiva applicazione dei processi e delle metodologie utili per il governo efficiente ed efficace dell'Ente;
- migliorare il processo di pianificazione.

Nel corso del 2015 si continuerà in tale direzione rafforzando, principalmente, la reportistica e le attività amministrative in tema di trasparenza e anticorruzione. Inoltre si darà maggiore impulso all'attività collettiva del gruppo al fine di creare una performance frutto delle sinergie di ciascun servizio presente nella Camera.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Ai sensi del D.Lgs. 33/2013 il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella sezione "Amministrazione trasparente / Performance"

LA NUOVA ARTICOLAZIONE DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" PREVISTA DAL D.LGS. 33/2013

TRASPARENZA
non solo della performance,
ma anche...



Disposizioni generali
Organizzazione
Consulenti e collaboratori
Personale
Bandi di concorso
Performance
Enti controllati
Attività e procedimenti
Provvedimenti
Controlli sulle imprese
Bandi di gara e contratti
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
Bilanci
Beni immobili e gestione patrimonio
Controlli e rilievi sull'amministrazione
Servizi erogati
Pagamenti dell'amministrazione
Opere pubbliche
Pianificazione e governo del territorio
Interventi straordinari e di emergenza
Altri contenuti

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE A – Organi Istituzionali e Segreteria Generale

Macroprocesso A1: Pianificazione e controllo

Processi	A1.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE (Programma triennale; Piano delle performance; Relazione Previsionale Programmatica)
	A1.2 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE (Controllo di gestione, Controllo strategico; Benchmarking, Relazione sulla Performance; ecc.)

Macroprocesso A2: Affari Generali e segreteria Organi istituzionali

Processi	A2.1 SEGRETERIA ORGANI ISTITUZIONALI (Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti; Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio; ecc.)
	A2.2 GESTIONE ATTI E PROVVEDIMENTI (Gestione dei provvedimenti degli Organi, nonché di quelli del Segretario Generale; ; Pubblicazione all'albo camerale; Pubblicazione House Organ; ecc.)
	A2.3 COMUNICAZIONE INTERNA (Ordini, disposizioni, comunicazioni di servizio; Intranet; ecc.)

Macroprocesso A3: U.R.P., Stampa e comunicazione

Processi	A3.1 ISTITUZIONALE (Organizzazione e pubblicizzazione eventi – Fedeltà al lavoro – Riconoscenza Provinciale – Riconoscimenti Viviani; Gestione della rassegna stampa; Conferenze e comunicati stampa; ecc.)
	A3.2 ESTERNA (URP, Indagini di customer satisfaction; CRM; Newsletter; Carta dei Servizi, Gestione della concessione in uso delle sale camerali ecc.)
	A3.3 QUALITA' (Sistema di gestione per la qualità, ecc.)

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE B – servizi di supporto

Macroprocesso B1: Personale e Organizzazione

Processi	B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE (Analisi dei fabbisogni di personale; Redazione programmazione triennale e piano occupazionale; assunzioni attraverso i processi di mobilità e/o le procedure per l'accesso interno ed esterno del personale, gestione del trattamento economico, giuridico e previdenziale del personale; Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza dei lavoratori; Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali, ecc.)
	B1.2 SVILUPPO RISORSE UMANE (Individuazione dei fabbisogni formativi e definizione dei programmi di formazione; Valutazione delle risorse umane; ecc.)

Macroprocesso B2: Provveditorato e servizi tecnici

Processi	B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI (Programmazione acquisti, Richiesta d'acquisto, Acquisto beni e servizi attraverso procedura negoziata/ristretta/aperta/in economia/ in house/Consip; Ordini d'acquisto; Operazioni di collaudo sulle forniture; Liquidazione tecnica delle fatture; Gestione del magazzino; Gestione incarichi e consulenze; Gestione Albo fornitori; ecc.)
	B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI (Manutenzione dei beni mobili e delle apparecchiature in dotazione alla CCIAA; Interventi di ristrutturazione, restauro; Esecuzione contratti di manutenzione, pulizia, custodia e sorveglianza dei beni immobili e mobili; Gestione inventari di beni mobili ed immobili; Gestione delle schede di assegnazione dei beni; Gestione degli automezzi; Gestione degli adempimenti connessi alla sicurezza dei lavoratori; Gestione dei programmi e delle licenze d'uso installati sulle attrezzature; ecc.)
	B2.3 GESTIONE LOGISTICA (Reception; ; Gestione servizi ausiliari; Gestione logistica convegni ed eventi; Gestione e manutenzione hardware e software; Gestione della rete informatica; ecc.)

Macroprocesso B3: Contabilità e bilancio, diritto annuale

Processi	B3.1 GESTIONE BILANCIO (Bilancio preventivo; Definizione del budget e ripartizione tra i dirigenti; Aggiornamento del preventivo e del budget direzionale; Bilancio d'esercizio)
	B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ (Liquidazione, ordinazione e pagamento della spesa; Gestione incassi e reversali; Rilevazione dei dati contabili; Gestione dei flussi monetari; Gestione rapporti con l'istituto cassiere; Gestione fiscale tributaria; Gestione conti correnti; Gestione cassa interna; Gestione cassa valori; ecc.)
	B3.3 GESTIONE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE (Gestione delle partecipazioni e rapporti con le aziende speciali e in house; ecc.)
	B3.4 GESTIONE DIRITTO ANNUALE (Esazione del diritto annuale; Gestione dei ruoli esattoriali da D.A. e delle istanze di sgravio; Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo; Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria; ecc.)

Macroprocesso B4: Protocollo e archivi

Processi	B4.1 GESTIONE DOCUMENTAZIONE (Gestione del protocollo informatico e della corrispondenza; Gestione degli archivi; Gestione della biblioteca camerale, ecc.)
----------	---

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE C — Anagrafe e servizi di **Regolazione del mercato**

Macroprocesso C1: anagrafico certificativo

Processi	C1.1 TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) (Ricezione telematica delle pratiche di iscrizione, modifica e cancellazione al RI, al REA e all'Albo Imprese Artigiane; Cancellazione d'ufficio imprese non più operative ai sensi del DPR 247/2004, Iscrizione d'ufficio nel Registro delle Imprese, per Provvedimento del Giudice del Registro, di altre Autorità - come il Tribunale-, su provvedimento del Conservatore;; Deposto bilanci; Accertamento dei requisiti per le attività economiche regolamentate; Accertamento violazioni amministrative; ecc.)
	C1.2 VISURE E RICERCHE (Bollatura di libri, registri, formulari; Elaborazione elenchi di imprese; Rilascio copie atti/ bilanci, Rilascio visure e certificati.)

Macroprocesso C2: regolazione di mercato – arbitrato e conciliazione

Processi	C2.1 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA (Ricezione delle domande di mediazione, conciliazione ed arbitrato; Designazione del mediatore; Nomina della Camera Arbitrale; Organizzazione e supporto durante gli incontri; Gestione ed aggiornamento di mediatori, conciliatori ed arbitri; ecc.)
	C2.2 RAPPORTI COMMERCIALI TRA IMPRESE E CONSUMATORI DOVE SI CREANO CONTROVERSIE (Controllo sulle clausole vessatorie nei contratti; Pareri sulla presenza di clausole inique nei contratti tra imprese e tra imprese e consumatori, Predisposizione contratti tipo, ecc.)

Macroprocesso C3: tutela del mercato e della fede pubblica

Processi	C3.1 PROTESTI (Predisposizione e pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari; Accettazione e istruttoria delle istanze di cancellazione dall'Elenco Protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità del protesto, anche a seguito di riabilitazione concessa dal Tribunale; Gestione dell'eventuale contenzioso, Rilascio visure o certificazioni relative alla sussistenza di protesti; ecc.)
	C3.2 BREVETTI E MARCHI (Ricerche anteriorità sulle Banche Dati Brevettuali Nazionali e Internazionali; Ricezione delle domande di deposito di marchi e brevetti in forma cartacea e telematica; Gestione seguiti brevettuali; Gestione comunicazioni telematiche da e verso l'UIBM-MSE, Gestione attestati di brevetti e di registrazione; ecc.)
	C3.3 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE (Verificazione prima: nazionale, CE, CEE non MID; Verificazione periodica: su strumenti metrici nazionali, CE, MID, cioè i "sistemi di misura per la misurazione continua e dinamica di quantità di liquidi diversi dall'acqua" e sugli "strumenti per pesare a funzionamento automatico"; Concessione autorizzazioni: conformità metrologica, ai laboratori per effettuare verifiche periodiche, CE e Centri Tecnici Crono Digitali ed Analogici; Tenuta Registri/Elenchi: assegnatori dei marchi di identificazione dei metalli preziosi, Fabbrianti, Utenti, Centri Tecnici Analogici; ecc.)
	C3.4 ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE (Attività di vigilanza su tutti gli strumenti metrici e sui preimballaggi; Sorveglianza in relazione alle autorizzazioni concesse: conformità metrologica, CE, laboratori autorizzati all'esecuzione della verifica periodica, Centri Tecnici Crono Digitali ed Analogici, orafi; Vigilanza su richiesta dell'utente e in affiancamento ad altro Organo Accertatore; ecc.)
	C3.5 SICUREZZA E CONFORMITÀ PRODOTTI (Attività di vigilanza sulla conformità alla disciplina di settore per i seguenti ambiti: Prodotti Elettrici; Giocattoli; Dispositivi di protezione individuale di prima categoria; Prodotti generici per quanto previsto dal codice del consumo; Etichettatura delle calzature; Etichettatura dei prodotti tessili; Etichettatura energetica degli elettrodomestici; Emissione CO2 e consumo carburante delle auto nuove, ecc.)
	C3.6 MANIFESTAZIONI A PREMIO (Operazioni e concorsi a premio)
	C3.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO (Raccolta usi e consuetudini; ecc.)
	C3.8 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81 (Ricezione verbali di accertamento dagli organi di vigilanza interni - Registro Imprese, Metrico, Sicurezza e conformità dei prodotti- ed esterni -Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri; Emissione di ordinanze di ingiunzione, archiviazione, sequestro, dissequestro e confisca; Gestione contenziosi contro l'accertamento di infrazioni amministrative; Gestione dei ruoli e delle istanze di sgravio, ecc.)
	C3.9 ATTIVITA' REGOALTE(Ricezione telematica delle dichiarazioni MUD/SISTRI; Ricezione telematica delle pratiche di iscrizione, variazione e cancellazione nel RAEE; Gestione esami Mediatori – Stimatori e Pesatori ; Ruolo Periti ed Esperti; Commissioni degustazioni; Ricezione denunce Uve e Albo imbottiglieri; Licenze Molini; ecc.)

Macroprocesso C4: servizi innovativi

Processi	C4.1 SERVIZI DIGITALI (Rilascio e rinnovo dei dispositivi di firma digitale, rilascio delle carte cronotachigrafiche, sottoscrizione dei contratti Telemaco, ecc.)
	C4.2 SERVIZI INFORMATICI (Gestione e manutenzione intranet e internet; Gestione e manutenzione telefonia Voip e Portale telefonico; Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs.196/2003 in materia di protezione dei dati personali; ecc.)

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE D – studio, formazione, informazione e promozione economicoa	
Macroprocesso D1: informazione economica	
Processi	D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO <i>(Rilevazioni periodiche statistiche per conto dell'ISTAT, dell'Unioncamere sui principali fenomeni economici e sociali a livello provinciale; Indagini congiunturali trimestrali sulle principali tipologie di imprese del territorio; Gestione Banche dati statistico-economiche; Pubblicazioni periodiche e monografiche; Organizzazione Giornata dell'Economia; ecc.)</i>
	D1.2 PREZZI (Rilevazione dei prezzi all'ingrosso delle merci maggiormente rappresentative del territorio; Pubblicazione prezzi rilevati; Rilevazione e pubblicazione Listini prezzi delle opere edili; Rilevazione prodotti petroliferi; visti di conformità sui tariffari; Sviluppo BMTI, ecc.)
Macroprocesso D2: promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	
Processi	D2.1 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO <i>(Rilascio certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma; Certificato di libera vendita; Codice meccanografico; ecc.)</i>
	D2.2 MARKETING INTERNAZIONALE (Organizzazioni manifestazioni, fiere, workshop; Assistenza informativa e consulenza alle imprese del territorio per favorire l'inserimento delle imprese locali nei mercati esteri; Organizzazione missioni imprenditoriali all'estero per gli operatori economici del territorio; Gestione bandi per erogazione contributi, direttamente o tramite accordi con altri Enti, alle imprese del territorio; Organizzazione di attività formative per le imprese del territorio; Gestione banche dati; ecc.)
	D2.3 PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO (Organizzazioni manifestazioni e convegni; Gestione bandi per erogazione contributi, direttamente o tramite accordi con altri Enti, alle imprese del territorio; Organizzazione di attività formative per le imprese, anche femminili e giovanili ; Sostegno al credito e alla innovazione delle imprese del territorio tramite finanziamenti alle imprese; Alternanza scuola- lavoro e Genesi; Gestione Protocollo sul turismo con la Provincia; DOP, IGP, Vini, Gestione Organismi di controllo, , Marchi Collettivi Geografici; ecc.)

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Panel degli indicatori Stato di salute dell'Ente

N	Descrizione	Numeratore	Denominatore	TREND				
				2013	2012	2011	2010	2009
1	Rileva l'assorbimento dei costi di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Oneri di funzionamento	Oneri correnti	19,00%	20,00%	21,00%	21,00%	23,00%
2	Rileva l'assorbimento dei costi per interventi economici sul totale degli oneri correnti	Interventi economici	Oneri correnti	37,00%	43,00%	32,00%	42,00%	32,00%
3	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa iscritta	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese attive	€ 0,81	€ 98,00	€ 84,00	€ 95,00	€ 85,00
4	Rileva la quota di costi di funzionamento per ogni dipendente	Oneri di funzionamento	n. personale	€ 25.849,00	€ 27.398,00	€ 27.756,00	€ 28.531,00	€ 29.458,00
5	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa attiva al Registro delle imprese	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese iscritte	€ 108,00	€ 134,00	€ 111,00	€ 116,00	€ 83,00
6	Rileva la liquidità prodotta nell'esercizio	Cash flow	Proventi correnti	37,00%	39,00%	51,00%	48,00%	39,00%
7	Rileva l'assorbimento degli oneri "fissi" sul totale dei proventi correnti	Oneri di funzionamento+ Oneri del Personale	Proventi correnti	51,00%	53,00%	52,00%	54,00%	61,00%

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Panel degli indicatori Benchmark

N.	Descrizione	VALORI 2012		
		CCIAA FE	MEDIA CLUSTER	POSIZIONE NEL CLUSTER
Pannello indicatori economico-patrimoniali : efficienza di gestione				
1	Capacità di generare proventi	15,97%	7,24%	1°
2	Efficienza di struttura	20,87%	23,88%	2°
3	Economicità dei srevizi	24,57%	10,68%	1°
Pannello indicatori di processo : efficacia				
1	Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici	94,77%	84,12%	2°
2	Grado di coinvolgimento delle risorse camerali nel processo di Pianificazione e programmazione	27,91%	30,05%	4°
3	Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	74,30%	77,80%	6°
4	Grado di rispetto dello standard i 30 gg per il pagamento delle fattire passive	83,31%	68,55%	1°
5	Grado di rispetto dei tempi di evasione (5giorni) delle pratiche registro imprese	99,10%	62,38%	1°
6	Numero di voci del prezzario opere edili	4157	5779,33	5°
7	Diffusione delle visite metrologiche di controllo nel tessuto provinciale	0,11	0,07	2°
8	Livello di diffusione del servizio Conciliazione	14,26	5,49	2°
9	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n rispetto alla media del triennio	171,10%	112,03%	1°
10	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione professionale	21,11%	13,42%	2°
11	Grado di copertura degli interventi economici con contributi di terzi	5,52%	3,93%	2°
12	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	€ 124,44	€ 108,45	1°
13	Incidenza % dei contributi erogati alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	83,26%	33,80%	1°
14	Livello di coinvolgimento delle imprese in iniziative di sviluppo	22,92	20,75	2°
15	Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	100,00%	94,07%	1°

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Panel degli indicatori Benchmark

Pannello indicatori di processo : efficienza

1	Incidenza % dei costi di gestione del sistema di pianificazione, programmazione, sul totale degli Oneri correnti	1,03%	1,28%	2°
2	Costo unitario medio di gestione economica del personale	127,3	111,57	3°
3	Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati	€ 0,03	€ 0,05	3°
4	Costo medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception)	1,04	1,9	2°
5	Incidenza % costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari (autisti, traslochi interni, fattorinaggio, stamperia interna, facchinaggio, etc.)	0,29%	0,77%	4°
6	Costo medio di gestione del processo per 1.000 € di diritto annuo incassato entro la scadenza	€ 2.184,77	€ 2.858,06	1°
7	Incidenza % del costo di gestione del processo di contabilità e liquidità	3,24	3,07	2°
8	Numero medio di imprese per addetto dedicato alla gestione del processo di tenuta del RI/REA/AIA	3466,65	4086,28	5°
9	Costi medi di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA	20,73	18,49	3°
10	Incidenza % dei costi sui ricavi generati dai servizi digitali	110,85%	190,35%	5°
11	Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero	€ 9,14	€ 15,47	3°
12	Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti	€ 72,64	€ 79,24	4°
13	Incidenza % costo del servizio metrico su ricavi	192,60%	289,50%	2°
14	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	€ 244,72	€ 601,50	1°
15	Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi	91,75%	152,15%	1°

Pannello indicatori di processo : qualità

1	Grado di informatizzazione della gestione economica del personale	4	3	1°
2	Livello di apertura al pubblico dello sportello (fisico) Diritto Annuale	176,03%	77,29%	1°
3	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	27,83gg	27,14gg	3°
4	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,2gg	6,32gg	1°
5	Livello di apertura al pubblico dello sportello Registro Imprese	0,41%	0,18%	1°
6	Diffusione del sistema di rilascio on-line di documenti Registro Imprese rispetto alle richieste di sportello	2,85	0,98	1°
7	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,07	0,06	2°

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cascading Strategici - Operativi

Albero della Performance -1

AS9		Rafforzare lo stato di salute del sistema	
OS27		03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	
		PR28	03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza
		OO186	03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica
		OO187	03.03.O1.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla sperimentazione del nuovo protocollo informatico gestito con il software ProceDi
		OO188	03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali
		OO189	03.03.O2.T1 Ridefinizione degli spazi in archivio riservati alla conservazione del materiale audio/video
		OO190	03.03.O3 Promuovere la conservazione sostitutiva dei documenti (LegalDoc) all'interno degli uffici camerali
		OO191	03.03.O3.T1 Predisposizione di momenti di formazione e assistenza agli uffici camerali al fine della messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti
OS28		03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	
		PR29	03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'ente
		OO192	03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti
		OO193	03.04.I2 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio, garantendo inoltre il presidio del cash flow con proiezioni a livello trimestrale
		OO195	03.04.O1 Organizzazione dei processi finalizzati alla gestione delle fatture elettroniche e all'implementazione del registro unico delle fatture passive
		OO196	03.04.O1.T1 - Adeguamento del processo di registrazione e liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica
		OO197	03.04.O1.T2 Implementazione registro unico fatture passive e messa a regime del ciclo di alimentazione della piattaforma di Certificazione dei crediti
		OO198	03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici
		OO199	03.04.O2.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012
		OO234	03.04.O2.T2 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi fino al 2014
		OO235	03.04.O3 Revisione delle procedure finalizzate alla ricognizione, mantenimento e valorizzazione del patrimonio camerale
		OO236	03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati alla rilevazione del patrimonio camerale
		OO237	03.04.O3.T2 Informatizzazione dell'inventario camerale

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cascading Strategici - Operativi

Albero della Performance -2

0529	03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	
	PR30	03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale quale fattore di crescita dell'ente
	00200	03.05.I1 Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne
	00202	03.05.O1 Aggiornamento delle conoscenze giuridico – economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne
	00203	03.05.O1.T1 Prosieguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale
0530	00204	03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale finalizzate all'aggiornamento normativo
	03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA	
	PR31	03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance
	00210	03.06.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenz della corruzione, coordinando inoltre il gruppo di lavoro
	00211	03.06.I2 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza
	00214	03.06.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa
	00215	03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di trasparenza
	00216	03.06.O1.T2 Predisporre le linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta in altri enti Istituzionali o società partecipate
	00217	03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance
	00218	03.06.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione
0531	03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	
	PR32	03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benchmarking
	00219	03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
	00220	03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
	00221	03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
	00222	03.07.I4 Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento
0532	03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	
	PR33	03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera attraverso la comunicazione
	00228	03.08.I1 Realizzazione dei progetti di incoming turistico per le imprese nell'ambito del progetto UnionCamere e APT servizi ER verso EXPO 2015, anche attraverso la realizzazione di bandi Reti d'Impresa
	00229	03.08.I2 Predisposizione delle procedure finalizzate alla partnership con Comune e Provincia di Ferrara al progetto "Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015"

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cascading Strategici - Operativi

Albero della Performance -3

AS7	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori		
OS19	01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up		
	PR20	01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda digitale: fattori chiave per la competitività	
		OO145	01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile
		OO146	01.04.O1.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma "Garanzia giovani"
OS20	01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale		
	PR21	01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	
		OO148	01.05.I1 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso la diffusione tra le imprese della conoscenza degli strumenti alternativi al credito bancario
OS21	01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio		
	PR22	01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine	
		OO149	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi di programma
		OO150	01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico
		OO231	01.06.O2 Creazione di uno sportello "sponsorizzazioni culturali" finalizzato all'individuazione di fondi per le iniziative culturali del territorio, con riflessi economico-turistici per il territorio
		OO232	01.06.O2.T1 Coordinamento dello "sportello di sponsorizzazione culturale" anche attraverso una ridefinizione delle newsletter camerali
OS22	01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre aggiornati		
	PR23	01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: punto di osservazione e conoscenza	
		OO151	01.07.O1 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia
		OO152	01.07.O1.T1 Miglioramento della diffusione dell'attività del B.M.T.I. consentendo un ampliamento delle informazioni relative ai prezzi
		OO153	01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche anche in relazione alla revisione dell'indagine congiunturale

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cascading Strategici - Operativi

Albero della Performance -4

AS8	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo		
	OS23	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	
		PR24	02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie
		OO138	02.05.I1 - Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati
		OO139	02.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza.
		OO140	02.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato
		OO141	02.05.O1 Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali
		OO142	02.05.O1.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione
		OO143	02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuove procedure nella gestione dei fascicoli delle mediazioni
		OO144	02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli organismi di mediazione secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia
	OS24	02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	
		PR25	02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del ruolo di Garanzia della Camera
		OO154	02.06.I1 Prosecuzione delle attività a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione, ivi compreso l'avvio della campagna di legalità degli appalti
		OO158	02.06.O1 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.
		OO159	02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafi digitali
		OO160	02.06.O1.T2 - Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER
		OO161	02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa
		OO162	02.06.O2.T1 Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previsione normative e/o flussi straordinari di invii in coincidenza di determinate scadenze
		OO164	02.06.O3 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative
		OO165	02.06.O3.T1 - Supportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio "Esperto Risponde"
		OO233	02.06.O3.T2 Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cascading Strategici - Operativi

Albero della Performance -5

0525	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi	
	PR26	02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità del
	OO166	02.07.O1 - Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico
	OO167	02.07.O1.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il SUAP e il registro delle imprese
	OO168	02.07.O2 Razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche anche attraverso l'avvio della gestione di nuovi prodotti
	OO169	02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della procedura di consultazione dell'archivio storico del registro delle imprese
	OO170	02.07.O2.T2 Caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti, mediante l'uso della PEC per la creazione di un archivio informatico per il deposito da parte dei Comuni
	OO171	02.07.O3 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi
	OO172	02.07.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una raccolta di FAQ relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio
	OO173	02.07.O3.T2 Promozione di un servizio di assistenza alle imprese relativamente alla gestione delle fatture elettroniche verso le PA
	OO175	02.07.O4 Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese nella sede di Cento
	OO176	02.07.O4.T1 Potenziare le attività di retro sportello (caricamento pratiche telematiche relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri)
	OO177	02.07.O4.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara
0526	02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	
	PR27	02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento nei mercati esteri
	OO181	02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione
	OO182	02.04.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export
	OO183	02.04.O1.T2 Miglioramento della gestione del servizio WordPass al fine di agevolare le imprese nell'accesso delle informazioni in materia di internazionalizzazione

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale