



Camera di Commercio  
Ferrara

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

aggiornamento 2016

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 2016 e del Pluriennale 2016-2018, 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 2016-2018**, approvato con determinazione del Presidente in data gennaio 2016, sono stati previsti, anche per l'anno 2016, 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



**L'aggiornamento 2016** del Piano avviene, così come quello 2015, in uno dei momenti più delicati e difficili di vita dell'intero sistema camerale, messo in forte discussione dalla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche:

- 1) Legge 7 agosto 2015, n. 124 - "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"  
- art.10: riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura.

In particolare:

- taglio graduale del diritto annuale, disposto dall'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito con modificazioni nella legge 114/2014 che prevede:
  - per l'anno 2015 : -35% del dovuto 2014;
  - **per l'anno 2016 : -40% del dovuto 2014;**
  - per l'anno 2017 : -50% del dovuto 2014;
- ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione dalle attuali 105 a non più di 60 camere di commercio, con accorpamento di due o più camere di commercio. Possibilità di mantenere la singola camera non accorpata sulla base della soglia dimensionale minima di 75.000 imprese iscritte nel Registro;
- ridefinizione dei compiti e delle funzioni;
- riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese; sul limite dei mandati, nonché sulle unioni regionali, aziende speciali e società controllate;

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. 14 del 27 ottobre 2015, ha approvato la Relazione previsionale e programmatica 2016, confermando per l'anno 2016 le priorità strategiche individuate per l'anno 2015, non essendo sostanzialmente variato il panorama economico provinciale, stante il perdurare del difficile periodo congiunturale e l'imminente processo di accorpamento con altra camera di commercio.

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**.

**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**

Arete 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



## 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



## 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: [urp@fe.camcom.it](mailto:urp@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](mailto: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](mailto: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



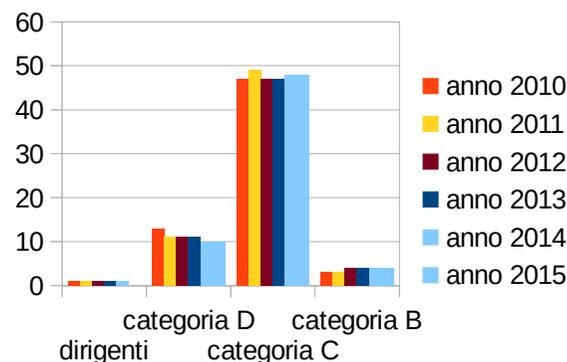
## Le risorse umane

**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:

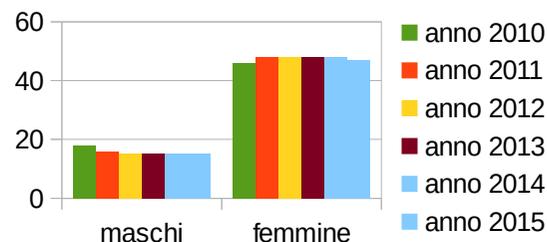
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Numero dipendenti totali	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dirigenza	1	1(*)	1(*)	1(*)	1(*)	0
Categoria D	13	11	11	11	10	10
Categoria C	47	49	47	47	48	48
Categoria B	3	3	4	4	4	4
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>62</b>

oltre al Segretario Generale



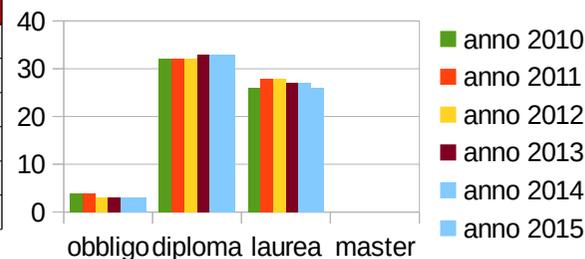
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Ripartizione U	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Maschi	18	16	15	15	15	15
Femmine	46	48	48	48	48	47
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>62</b>

oltre al Segretario Generale



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per titolo di studio	2010	2011	2012	2013	2014	2015
scuola media dell'obbligo	4	4	3	3	3	3
scuola media superiore	34	32	32	33	33	33
laurea	26	28	28	27	27	26
master	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>62</b>

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

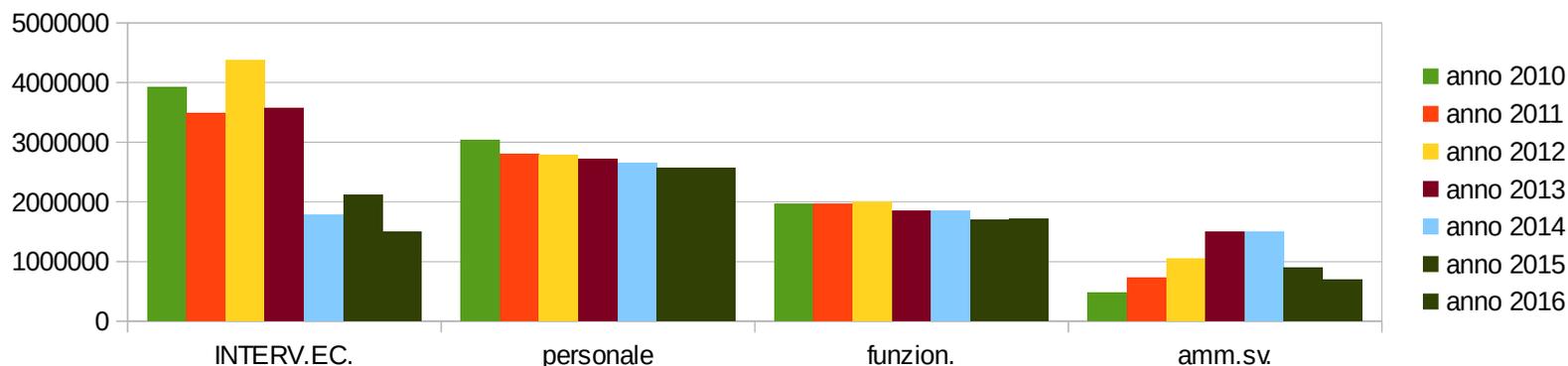


## Le risorse economiche

Si riportano le risorse economiche che la Camera di Commercio di Ferrara suddivide 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
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	BILANCIO D'ESERCIZIO	1.771.546	2.643.786	1.838.978	1.488.723	7.743.033
2015	PRE CONSUNTIVO	2.110.000	2.560.000	1.701.553	900.000	7.271.553
<b>2016</b>	<b>PREVENTIVO</b>	<b>1.500.000</b>	<b>2.570.000</b>	<b>1.715.000</b>	<b>700.000</b>	<b>6.485.000</b>
<b>totali</b>	<b>totali</b>	<b>20.745.999</b>	<b>19.087.822</b>	<b>13.043.493</b>	<b>6.808.702</b>	<b>59.686.016</b>



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
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
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
SI.CAMERA SERVIZI SRL	1.449.935	0,05
ECOCERVED SOC. CONS. A R.L.	2.500.000	0,2165
<b>Consorzio</b>	<b>Quota di partecipazione</b>	
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**

Arete 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 **"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 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>Indicie 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 camerale 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'impresе 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 promovalorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio.

## 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 con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafici certificativi.  
Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna.

## ECONOMICO FINANZIARIA

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

## 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

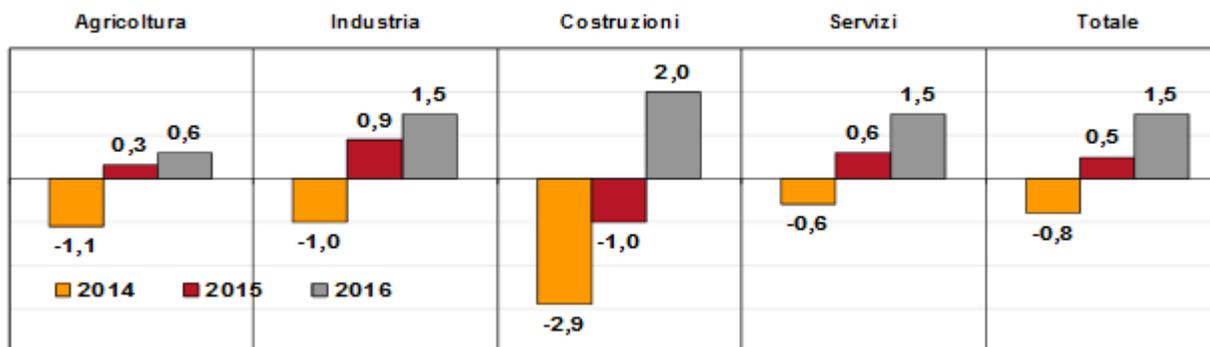


# ANALISI DI CONTESTO - Esterno Ferrara e il contesto internazionale-1

Dopo aver registrato dal 2008 al 2014 la contrazione del PIL più alta della regione, per il prossimo triennio (2015-2018) anche a Ferrara si dovrebbero rilevare variazioni positive del valore aggiunto, in generale meno consistenti rispetto a quelle delle altre province dell'Emilia-Romagna, ma in linea con l'andamento nazionale. Pochi i settori dove la variazione del valore aggiunto sarà superiore all'1%.

Per l'**industria in senso stretto** il 2014 è risultato ancora un nuovo anno di recessione, si è chiuso infatti con una flessione del -1,0%, molto più ridotta di quella dell'anno precedente. Gli effetti della ripresa dovrebbero manifestarsi pienamente nel corso del 2015, quando il valore aggiunto generato dall'industria, pur lentamente, dovrebbe riprendere a salire (+0,9%). Alla fine del 2015, l'indice reale del valore aggiunto industriale risulterà comunque inferiore del -25,2% rispetto al precedente massimo del 2007.

Secondo l'edizione corrente degli scenari, anche la ripresa del variegato settore dei **servizi** dovrebbe produrre risultati positivi solo nel 2015, con una crescita del +0,6%. Al termine del 2014 il valore aggiunto dei servizi dovrebbe trovarsi al di sotto dei livelli del precedente massimo toccato nel 2008, con una riduzione del -13,9%, quando a livello regionale risulta decisamente più contenuta (-2,8%).



	Ferrara	Emilia-Romagna	Italia			
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Industria</b>	0,9	1,5	1,2	1,6	0,7	1,2
<b>Costruzioni</b>	-1,0	2,0	-0,9	2,0	-1,4	1,8
<b>Servizi</b>	0,6	1,5	1,2	1,9	0,8	1,5
<b>TOTALE</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>1,8</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>

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 dati riferiti alla **demografia delle imprese**, pur non rappresentando indicatori esaustivi dell'andamento dell'economia provinciale perché non raccontano qualitativamente le modifiche in atto, forniscono allo stesso tempo utili informazioni sulle evoluzioni della struttura produttiva.

Tra gennaio e dicembre dello scorso anno il Registro della Camera di Commercio di Ferrara ha rilevato la nascita di 2.002 imprese, a fronte delle quali 2.173 hanno cessato l'attività. Il saldo di fine anno ammonta pertanto a 171 imprese in meno che portano il totale dello stock di imprese esistenti al 31 dicembre 2014, al valore di 36.527 unità.

Per le imprese ferraresi il 2014 è stato così un altro anno da consegnare alla crisi anche se, rispetto al 2013, si attenua la durezza della selezione che da ormai sei anni sta assottigliando il tessuto produttivo. La frenata nelle uscite, tuttavia, non è stata sufficiente ad invertire il segno del saldo per via del nuovo record negativo stabilito dalle aperture di nuove imprese: nel 2014, infatti, sono state solo poco più di 2.000, il dato più contenuto degli ultimi quattordici anni.

ANNO	Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni	Saldi	Tasso di iscrizioni	Tasso di cessazione	Tasso di crescita
<b>Totale imprese</b>							
<b>2010</b>	37.749	2.532	2.277	255	6,71%	6,03%	0,68%
<b>2011</b>	37.406	2.218	2.434	-216	5,88%	6,45%	-0,57%
<b>2012</b>	37.265	2.237	2.248	-11	5,98%	6,01%	-0,03%
<b>2013</b>	36.763	2.083	2.472	-389	5,59%	6,63%	-1,04%
<b>2014</b>	36.527	2.002	2.173	-171	5,45%	5,91%	-0,47%
<b>2015 (30/11)</b>	36.518	1.882	1.900	-18			
<b>di cui imprese artigiane</b>							
<b>2010</b>	9.867	758	818	-60	7,63%	8,24%	-0,60%
<b>2011</b>	9.780	731	818	-87	7,41%	8,29%	-0,88%
<b>2012</b>	9.666	761	875	-114	7,78%	8,95%	-1,17%
<b>2013</b>	9.511	699	849	-150	7,23%	8,78%	-1,55%
<b>2014</b>	9.367	668	810	-142	7,02%	8,52%	-1,49%
<b>2015 (30/09)</b>	9.128	512	715	-203			

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

Arete Strategiche  
Programmi Strategici  
Obiettivi Strategici  
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione  
della Performance

Processo di redazione  
Trasparenza

Allegati tecnici

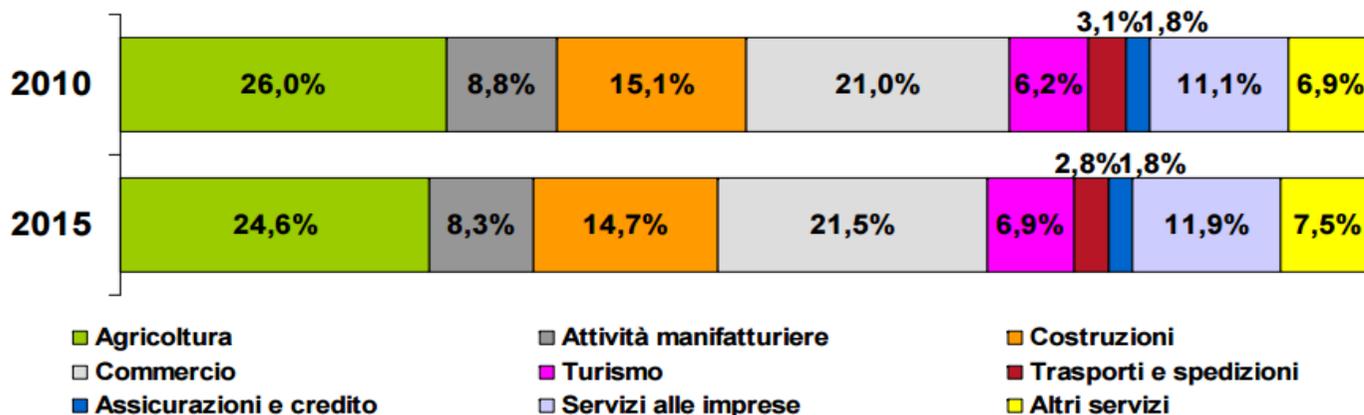
- Panel di Indicatori  
- Benchmark  
- Cascading  
strategici → operativi  
- Assegnazione Obiettivi  
- Budget direzionale



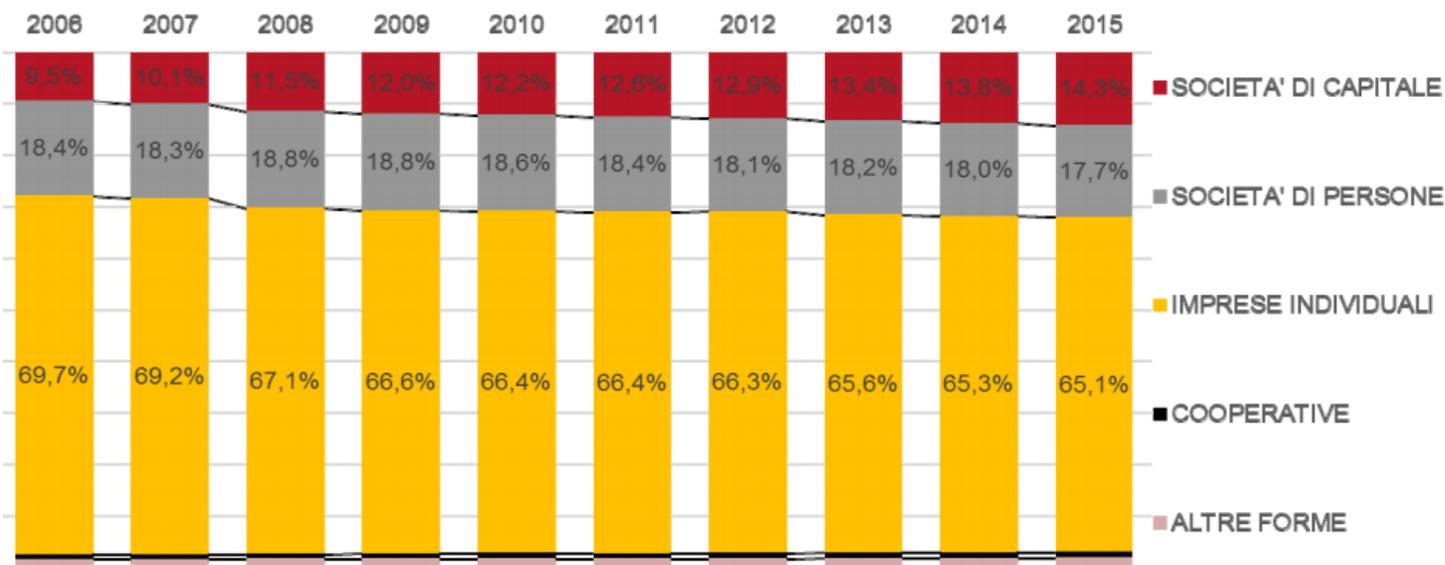
# ANALISI DI CONTESTO - Esterno

## Ferrara e le imprese-3

I dati Movimprese mostrano così una contrazione del sistema imprenditoriale ferrarese, ma se depurati dal settore agricolo, i saldi sarebbero ancora positivi. Nel 2015 la differenza tra aperture e chiusure di imprese non agricole è stata di appena +5 imprese, in linea con quanto registrato l'anno precedente: in media, ogni mese, a fronte di 154 iscrizioni hanno chiuso i battenti 153 imprese non agricole.



Dal lato della forma giuridica, si continua a rafforzare il peso delle società di capitale, in virtù degli aumenti delle nuove forme di società a responsabilità limitata (semplificata e a capitale ridotto), mentre perdono terreno le forme giuridiche "personali", ovvero società di persone e imprese individuali. Il piccolo gruppo delle "altre forme societarie" aumenta, grazie soprattutto alle cooperative.



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

Arete 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-4

La tenuta delle imprese femminili, è stata determinata anche da settori dove la presenza femminile è relativamente più bassa, come le costruzioni e i trasporti. Il numero di iscrizioni nei primi nove mesi del 2015 è stato superiore rispetto all'anno precedente, mentre determinante è stata la riduzione delle cancellazioni.

Diffusi invece i cali tra le imprese giovanili che hanno influenzato il risultato finale. Solo l'industria e servizi alle imprese e alle persone registrano lievi incrementi. Dal lato della movimentazione l'aumento delle iscrizioni non è sufficiente a compensare l'aumento delle cessazioni.

Rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, così come è avvenuto per il complesso dell'economia, ma a ritmo più accelerato, il numero di iscrizioni delle imprese straniere nei primi 9 mesi del 2015 è diminuito (-4,9%), a fronte di un calo delle cessazioni. Ma grazie ancora ad un saldo positivo, lo stock totale è aumentato, pur registrando contrazioni tra le costruzioni e nel settore manifatturiero delle confezioni.

<b>Femminili</b>	<b>Agricoltura</b>	<b>Manifatturiere, energia, minerarie</b>	<b>Costruzioni</b>	<b>Commercio</b>	<b>Turismo</b>	<b>Trasporti e spedizioni</b>	<b>Assicurazioni e credito</b>	<b>Servizi alle imprese</b>	<b>Altri settori</b>	<b>TOTALE (solo imprese classificate)</b>
<b>Giovanili</b>										
<b>Estere</b>										
<b>Valori assoluti al 30 settembre 2015</b>	1.527	483	280	1.991	837	66	148	942	1.181	<b>7.455</b>
	512	165	494	642	301	50	80	234	198	<b>2.676</b>
	51	177	853	804	323	73	8	164	108	<b>2.561</b>
<b>Totale</b>	<b>8.098</b>	<b>2.738</b>	<b>4.818</b>	<b>7.067</b>	<b>2.253</b>	<b>923</b>	<b>605</b>	<b>3.898</b>	<b>2.445</b>	<b>32.845</b>
<b>Var. % rispetto al 30 settembre 2014</b>	1,4	-2,4	9,4	-1,7	0,0	10,0	5,0	-1,2	2,7	<b>0,4</b>
	-2,8	4,4	-9,9	-3,0	-2,0	-3,8	0,0	1,7	2,1	<b>-3,0</b>
	0,0	-5,3	-9,0	4,8	10,2	4,3	-11,1	3,8	27,1	<b>3,2</b>
<b>Totale</b>	<b>-0,4</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,8</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>-0,8</b>

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

Arete 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



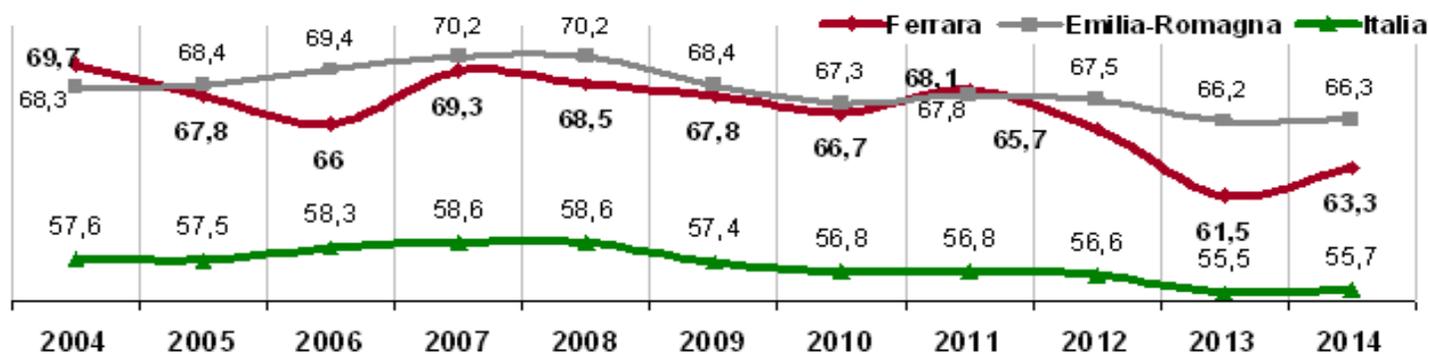
# ANALISI DI CONTESTO - Esterno

## Ferrara e il lavoro-5

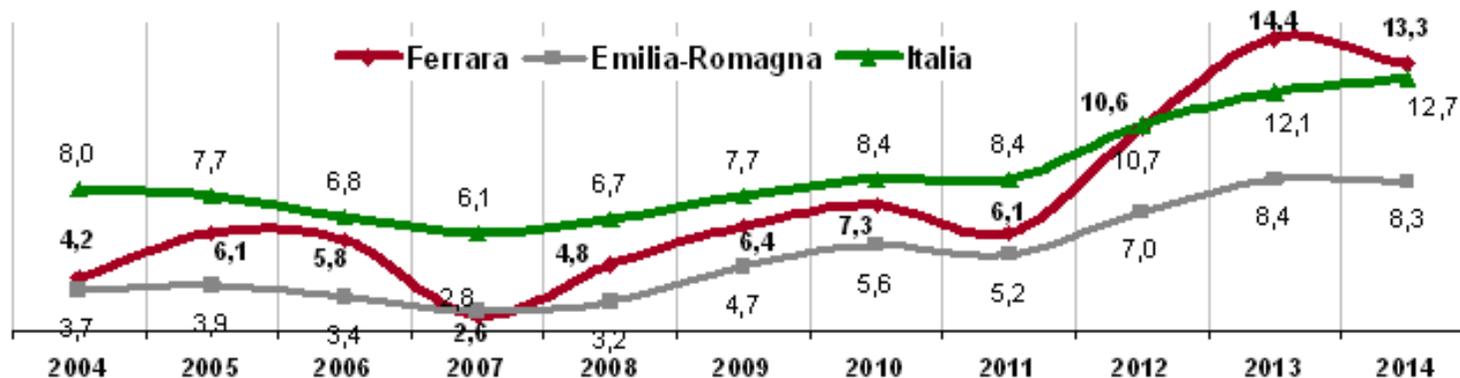
Gli iscritti ai Centri per l'impiego gestiti dal Servizio politiche del lavoro e formazione professionale della Provincia, pur costituendo al 31 dicembre 2014 ancora un numero significativo, 32.451 unità, risultano in lieve diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente quando ammontavano a 34.759 persone (-6,6%). La maggioranza degli iscritti è ancora costituita da donne, quasi il 54%. Chi è in cerca di lavoro presso i Centri sono soprattutto gli ultra quarantenni che rappresentano il 54,6% del totale, quota in crescita rispetto allo scorso anno. Segue la fascia d'età fra i trentatré e i quaranta (18% del totale), quindi quella dai ventisei ai trentadue (13,9%), infine quella fra i diciotto e i venticinque (4.390 unità, il 13,5%).

Confrontando i dati di fine anno con quelli dell'anno precedente, si nota che la diminuzione registrata nel complesso, riguarda tutte le classi di età, ma a diminuire sono soprattutto gli extra-comunitari iscritti (-16,6%), così come la componente femminile calata del -9,7%, contro la contrazione -2,8% registrato dai maschi. Dal punto di vista geografico, il numero degli iscritti è diminuito meno che altrove nel Basso ferrarese.

Occupazione – serie storica al 2014



Disoccupazione – serie storica al 2014



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

Arete Strategiche  
Programmi Strategici  
Obiettivi Strategici  
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione  
della Performance

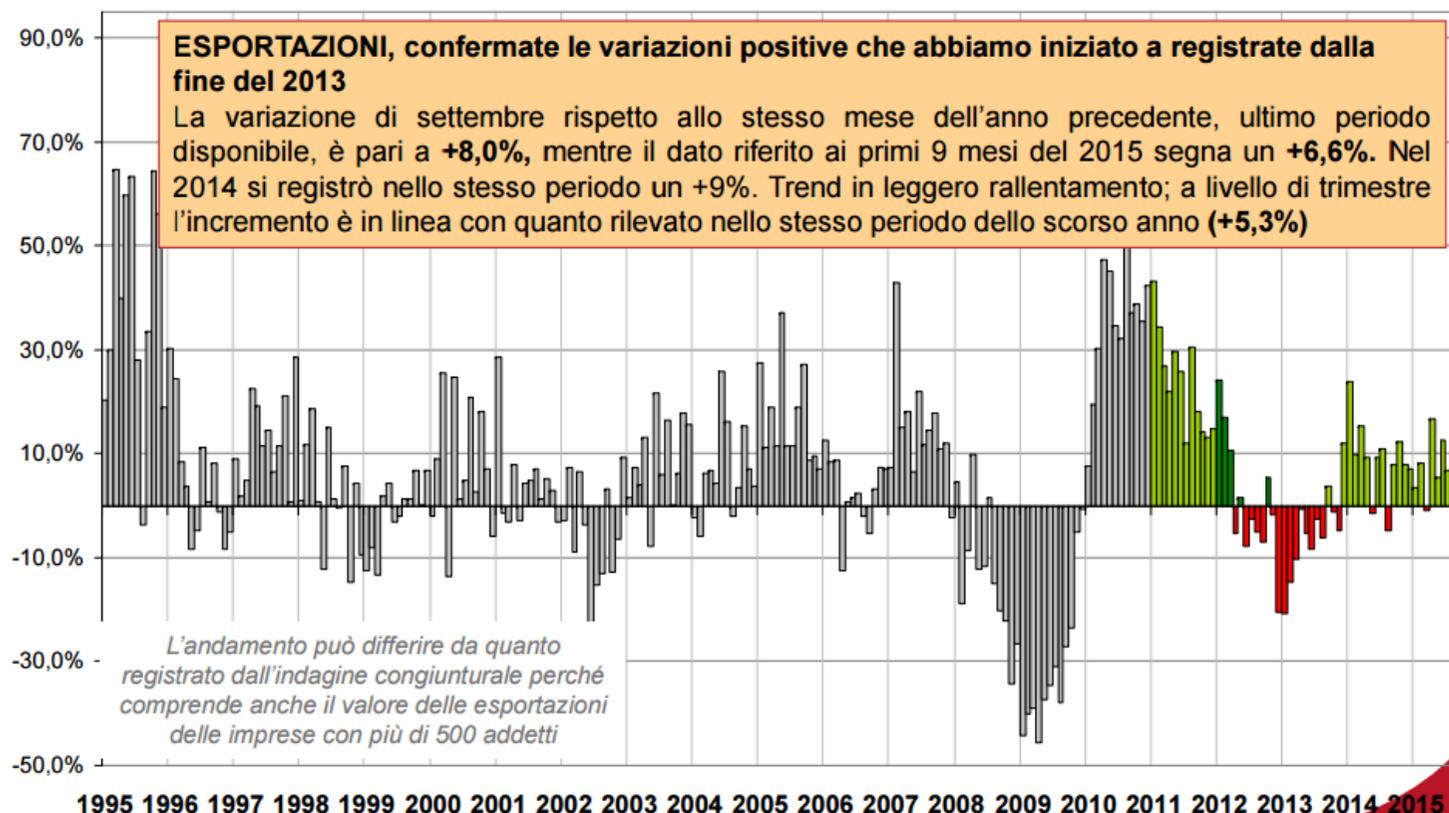
Processo di redazione  
Trasparenza

Allegati tecnici

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



Tornano ad aumentare le esportazioni in Europa, soprattutto all'interno dell'Uem19, nonostante il forte calo a due cifre delle vendite in Germania, dove sono in diminuzione dall'inizio dell'anno. Confermato il trend positivo verso la principale destinazione dell'automotive, gli Stati Uniti, che concentra il 27,5% dell'export di Ferrara, quota superiore di 14 punti percentuali a quella riferita alla Germania. Aumenta anche l'export verso i Paesi BRICST, grazie al buon andamento in India, Cina e Turchia, che compensa il trend negativo in Russia e Brasile. Fatta eccezione per Russia, Cina e Turchia, aumentano anche le importazioni.



L'automotive, il settore che rappresenta ormai un terzo dell'export ferrarese, rallenta la crescita rispetto allo scorso trimestre, pur registrando una variazione sostenuta (+10,2% su 12 mesi, quando a giugno si registrava un +14,2% sempre rispetto allo stesso periodo dello scorso anno). Anche i macchinari confermano la loro rappresentatività sul totale con una variazione positiva, così come accade per la chimica che segna però un incremento più contenuto. Prosegue il trend di crescita dei prodotti agro-alimentari. Aumenti a due cifre per categorie di prodotti con quote relativamente basse sul totale dell'export ferrarese, come pesca, lavorazione di minerali non metalliferi ed elettronica. Sempre in controtendenza il sistema moda e la metallurgia. Diffusi aumenti tra le importazioni, fatta eccezione per l'alimentare.

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

Are 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



**Per completare l'analisi è però necessario ricordare alcune caratteristiche del sistema produttivo ferrarese che ha esportato:** nell'ultimo triennio sono state circa 2.400, molte lo hanno fatto sporadicamente ed il 75% ha meno di 50 addetti ed esporta poco meno di un quarto dell'intero export ferrarese. Le prime tre imprese esportatrici realizzano il 39% del fatturato export di Ferrara, le prime dieci il 58%.

**Sono 14 le imprese ferraresi che hanno 22 partecipazioni di controllo all'estero e Stati Uniti, Brasile e India i paesi più rilevanti.**

Passando a considerare i singoli paesi, **il maggior partner commerciale è ancora la Germania (più di un quinto delle importazioni ferraresi provengono da questo paese anche se sono risultate in diminuzione rispetto al 2013)**, seguita da altri due paesi europei Francia e Belgio, e solo da quest'ultima provenienza si registra un valore in aumento. Il primo partner non europeo per importazioni risulta la Cina (quarto in assoluto) con un'importanza che nel tempo sta crescendo.

### Azioni scelte dalla Camera di Commercio per intervenire a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese

Tra i percorsi ritenuti indispensabili per supportare il sistema imprenditoriale nell'uscire dalle criticità imposte dallo scenario economico, la competitività sui mercati internazionali e l'attrattività dei territori rappresentano sicuramente due delle priorità.

#### a) Internazionalizzazione:

La Camera di Commercio di Ferrara ha, dunque, continuato a muoversi su queste priorità "facendo rete" innanzitutto nell'ambito del sistema camerale, ma anche con i soggetti economici istituzionali che hanno condiviso le priorità e l'esigenza di concentrare le sempre più scarse risorse promozionali su obiettivi congiunti.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2014:

- 1) Bando Servizi per l'Internazionalizzazione;
- 2) Bando per la partecipazione a fiere nazionali e internazionali;
- 3) F.I.M. - organizzazione di seminari formativi e informativi per le imprese che operano con l'estero;
- 4) Servizi di assistenza e orientamento e consulenza diretta alle imprese;
- 5) Desk esteri;
- 6) Missioni estere per imprenditori in collaborazione con Unioncamere Regionale e Nazionale;
- 7) Progetti di internazionalizzazione;
- 8) Servizi di ricerca partner all'estero e di consulenza diretta e di orientamento alle imprese

#### b) Marketing turistico

Di seguito i principali interventi:

- 1) Bando Ospitalità e prodotti tipici;
- 2) Bando commercializzazione pacchetti turistici (incoming);
- 3) Bando E.T.G. Emozioni Tipiche Garantite;
- 4) Bando animazione Lidi di Comacchio (Ferrara);
- 5) Lezioni di Territorio – seminari formativi e informativi alle imprese in materia di turismo;
- 6) Marchio Ospitalità Tipica, mediante Isnart – società del sistema camerale.
- 7) Settimana estense e sostegno della promozione del prodotto tipici e di altri eventi turistici di richiamo nazionale e internazionale, anche attraverso la rassegna annuale "Piatto Estense".

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

Arete 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-8

La tendenza di fondo che emerge dall'edizione 2014 dell'indagine curata dall'**Osservatorio sul credito** del sistema camerale in Emilia-Romagna conferma la fase di progressivo miglioramento dei rapporti tra mondo imprenditoriale e creditizio rilevata nel secondo semestre 2014. Questo trend positivo è proseguito nel corso del 2015 grazie agli effetti positivi indiretti delle operazioni di Quantitative Easing lanciate dalla Banca Centrale Europea.

Nonostante questo miglioramento del giudizio delle aziende sulle condizioni del credito, l'assetto finanziario delle imprese appare ancora molto stressato con quasi il 62% di esse che indica quale destinazione principale delle proprie risorse le spese correnti (un anno fa era il 54%). Anche restringendo il campo alle sole risorse finanziarie prese a prestito, la principale destinazione delle stesse è, comunque, la gestione corrente. Emerge tuttavia che il 36,8% delle aziende chiederà nuovi fidi per realizzare investimenti. La percentuale, più bassa rispetto all'indicatore regionale (44,7%), risulta però in crescita dal 26,3% del 2014.

Il **Confidi** costituisce un fondamentale canale di accesso al credito per le imprese, soprattutto per quelle di piccola dimensione che hanno minore capacità contrattuale con il sistema bancario. Nella provincia di Ferrara, il 21,5% delle imprese ha utilizzato tale strumento. Il dato, in diminuzione rispetto allo scorso anno quando un'impresa su tre del campione ne aveva fatto ricorso (31,9%), ma superiore a quello regionale (18,6%), mostra una maggiore esigenza di far riferimento a tale strumento, probabilmente dovuta alla maggiore difficoltà delle aziende della provincia ad accedere al credito bancario.

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

	Dicembre	Marzo	Giugno	Settembre	Dicembre	Valore a fine periodo
	2013	2014	2014	2014	2014 (4)	
Amministrazioni pubbliche	-10,4	-3,1	-8,1	-5,0	-0,4	0
<b>Totale settore PRIVATO</b>	<b>-3,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-3,1</b>	<b>-3,2</b>	<b>-3,6</b>	<b>6.761</b>
Società finanziarie e assicurative	3,7	17,7	3,5	-1,6	0,5	73
<b>Totale IMPRESE</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-3,9</b>	<b>-5,4</b>	<b>3.903</b>
di cui: <i>Medio grandi</i>	-4,1	-4,9	-4,1	-3,8	-5,9	0
<i>Piccole (2)</i>	-2,6	-3,8	-2,8	-4,1	-4,1	1.211
di cui: <i>Famiglie produttrici (3)</i>	-0,3	-2,5	-1,8	-2,3	-3,4	0
Famiglie consumatrici	-2,6	-2,5	-2,4	-2,4	-2,0	2.726
<b>Totale</b>	<b>-3,5</b>	<b>-3,5</b>	<b>-3,4</b>	<b>-3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>7.136</b>

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

Are 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 -9

Imprese REGISTRATE AL 30.09.2015	43.880
Iscritte nei primi 11 mesi 2015	1.882
Cessate nei primi 11 mesi 2015 (di cui 1 cessate d'ufficio)	1.901
Variazioni	-10

**Imprese (solo SEDI) REGISTRATE  
al 30 NOVEMBRE 2015** 36.527

Dalla lettura della tabella si rileva una diminuzione di 10 sedi di impresa. Il dato rileva un miglioramento del trend se raffrontato con i primi 11 mesi 2013 e 2014 :

- 1.901 nei primi 11 mesi 2015
- 2.002 nei primi 11 mesi 2014
- 2.303 nei primi 11 mesi 2013

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 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

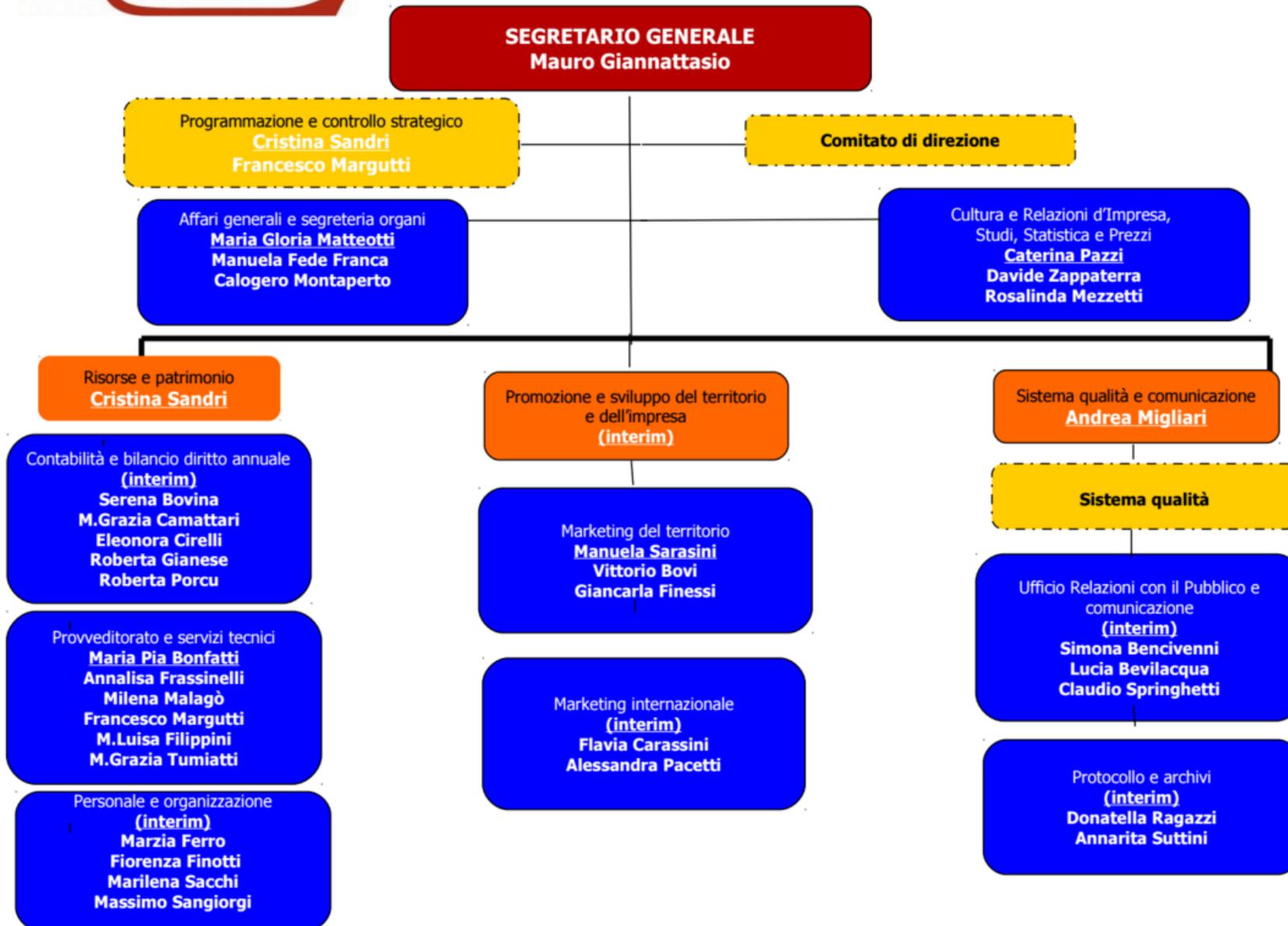


# ANALISI DI CONTESTO - Interno

## La struttura organizzativa-1



### Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio



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

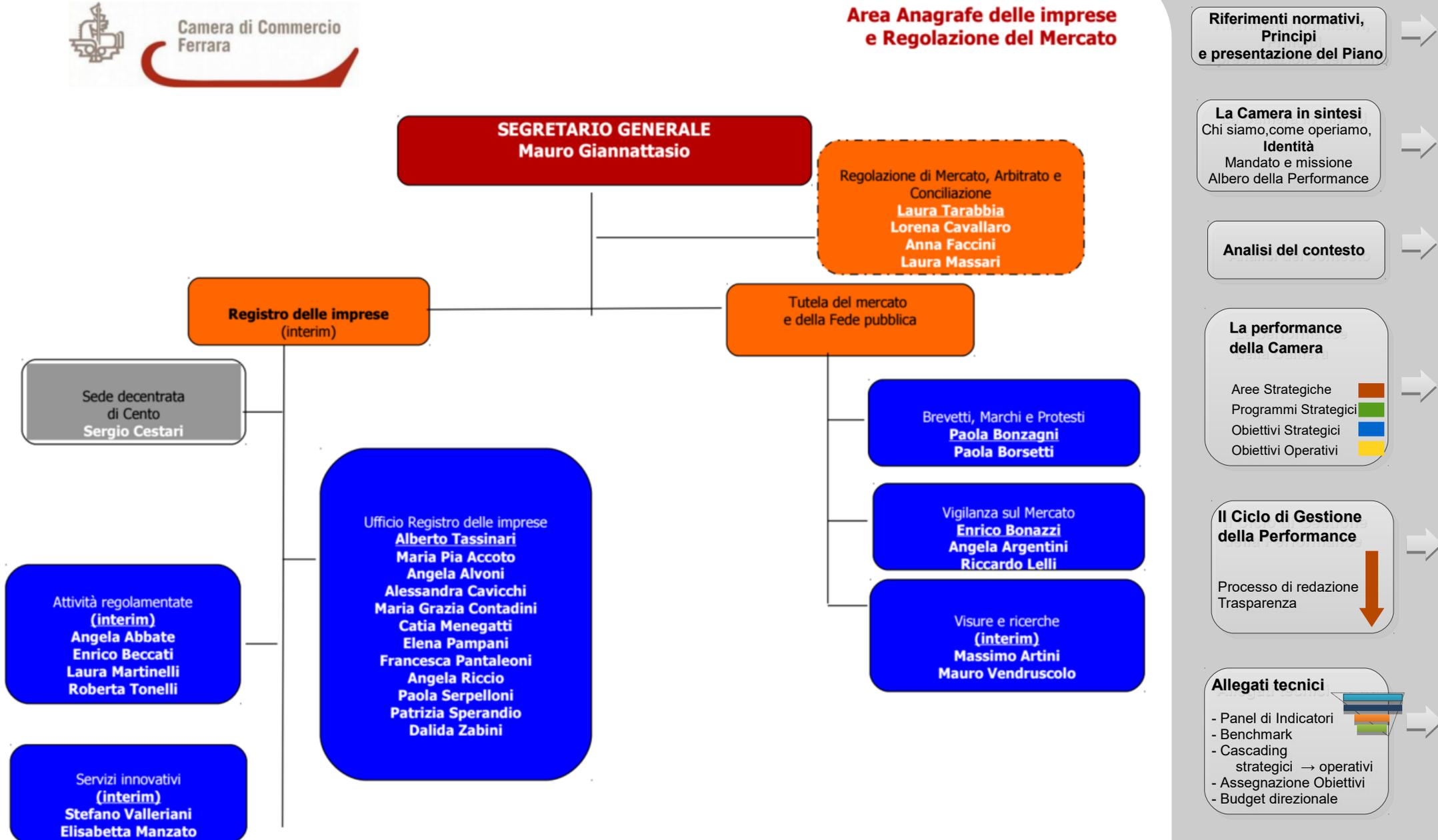


# ANALISI DI CONTESTO - Interno

## La struttura organizzativa-2



### 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'efficiamento 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 va visto 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 2016 è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n.96 dell'20 ottobre 2015. Il Piano è pubblicato sul sito camerale [www.fe.camcom.it](http://www.fe.camcom.it) nella Sezione "Amministrazione trasparente"

	Pre consuntivo 2015	Preventivo 2016
Immobilizzazioni immateriali	0	0
Immobilizzazioni materiali	147.192,00	105.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	0,00	5.000,00
<b>Totale investimenti</b>	<b>147.192,00</b>	<b>110.000,00</b>

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

Arete 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



### PIANO OCCUPAZIONALE 2016

*escluso il Segretario Generale*

	Dotazione organica proposta	Personale in servizio al 31 dicembre 2015	Posti vacanti 2014 da ricoprire nel 2015	
			da interno	da Esterno
DIRIGENTE	1	0 (1*)	0	0
CAT. D3	5	2	0	0
CAT. D1	13	8	0	0
CAT. C	51	48	0	0
CAT. B3	1	1	0	0
CAT. B1	4	3	0	0
CAT. A	/	/	/	/
• Totale	<b>75</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

### PIANO OCCUPAZIONALE 2016

*Utilizzo forme flessibili di lavoro*

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

### PIANO OCCUPAZIONALE 2016

*Tempo determinato*

Dirigenti previsti	Numero	qualifica
	0	0
• Totale	<b>0</b>	<b>0</b>

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 della gestione corrente

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

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

Are 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

VOCI DI ONERI/ PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PRECONSUNTIVO 2015	PREVISIONE 2016	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<b>A) Proventi correnti</b>						
1) DIRITTO ANNUALE	3.950.000,00	3.725.000,00		3.725.000,00		
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.397.000,00	1.385.000,00			1.352.000,00	33.000,00
3) CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	530.000,00	260.000,00		50.000,00	90.000,00	120.000,00
4) PROVENTI GESTIONE DI BENI E SERVIZI	300.000,00	300.000,00	17.000,00		274.000,00	9.000,00
5) variazione delle rimanenze	-	-				
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)</b>	<b>6.177.000,00</b>	<b>5.670.000,00</b>	<b>17.000,00</b>	<b>3.775.000,00</b>	<b>1.716.000,00</b>	<b>162.000,00</b>
<b>B) Oneri correnti</b>						
6) TOTALE ONERI DEL PERSONALE	2.560.000,00	2.570.000,00	554.920,00	670.781,00	1.056.349,00	287.950,00
7) FUNZIONAMENTO	1.701.553,00	1.715.000,00	359.000,00	481.580,00	703.637,00	170.783,00
8) INTERVENTI ECONOMICI	2.110.000,00	1.500.000,00	40.000,00		60.000,00	1.400.000,00
9) AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	900.000,00	700.000,00	12.745,00	649.075,00	29.605,00	8.575,00
<b>TOTALE ONERI CORRENTI (B)</b>	<b>7.271.553,00</b>	<b>6.485.000,00</b>	<b>966.665,00</b>	<b>1.801.436,00</b>	<b>1.849.591,00</b>	<b>1.867.308,00</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A- B)</b>	<b>-1.094.553,00</b>	<b>-815.000,00</b>	<b>-949.665,00</b>	<b>1.973.564,00</b>	<b>-133.591,00</b>	<b>-1.705.308,00</b>



### 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:

C) GESTIONE FINANZIARIA		Pre consuntivo 2015	Previsione 2016	Scostamento %
10)	PROVENTI FINANZIARI	42.700,00	40.000,00	-6,32
11)	ONERI FINANZIARI	20.000,00	10.000,00	-50,00
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>		<b>22.700,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>32,15</b>

### 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 imprevisi ed inerenti a precedenti esercizi chiusi. I proventi previsti afferiscono a riduzioni da rendicontazione bandi.

D) GESTIONE STRAORDINARIA		Pre consuntivo 2015	Previsione 2016	Scostamento %
12)	PROVENTI STRAORDINARI	50.000,00	100.000,00	50,00
13)	ONERI STRAORDINARI	50.000,00	30.000,00	-40,00
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>		<b>,00</b>	<b>70.000,00</b>	

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

Arete 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 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 2016:

	Pre consuntivo 2015	Preventivo 2016
Risultato della gestione corrente	-1.094.553	-815.000
Risultato gestione finanziaria	22.700	30.000
Risultato gestione straordinaria	0	70.000
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>-1.071.853</b>	<b>-715.000</b>
UTILE 2013, patrimonializzato	330.688	0
UTILE 2014, patrimonializzato	741.165	715.000
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Come si rileva dal prospetto, il preventivo economico 2016 presenta un risultato d'esercizio in disavanzo per complessivi € 715.000,00, che viene però portato a pareggio, come previsto dal comma 2, articolo 2, del DPR 254/2005, con l'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato economico 2014.

Tale risultato è negativamente influenzato dalla riduzione del 40% del diritto annuale 2016, in quanto la Giunta canerale per consentire un adeguato sostegno alle attività economiche del territorio ha deciso di utilizzare l'avanzo patrimonializzato accertato nel Bilancio d'esercizio al 31.12.2014

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

Are 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 2016:

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

	BILANCIO D'ESERCIZIO 2012	BILANCIO D'ESERCIZIO 2013	BILANCIO D'ESERCIZIO 2014	PRE CONSUNTIVO 2015	PREVENTIVO 2016
<b>INDICE DI RIGIDITA'</b>	<b>0,58</b>	<b>0,49</b>	<b>0,52</b>	<b>0,69</b>	<b>0,76</b>
(ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE /PROVENTI CORRENTI – contributo di rigidità)					
Target: <1					
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>0,93</b>	<b>1,34</b>	<b>1,37</b>	<b>1,31</b>	<b>1,20</b>
(P.N./ IMMOBILIZZAZIONI)					
Target: >0,70					
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>1,06</b>	<b>1,89</b>	<b>1,78</b>	<b>1,67</b>	<b>1,66</b>
(P.N. + PASSIVO FISSO/ IMMOBILIZZAZIONI)					
Target: >1,00					
<b>PRIMO MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>1,64</b>	<b>1,86</b>	<b>2,95</b>	<b>2,97</b>	<b>3,10</b>
(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 →

- Arete 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



La programmazione annuale 2016, approvata dal Consiglio camerale con la deliberazione n.14 del 27 Ottobre 2015 è risultata influenzata, in particolar modo, dal momento di transizione determinato da un lato dal taglio del 40% del diritto annuale 2016 rispetto ai valori del 2014, dall'altro dall'emanando decreto attuativo di riforma del sistema delle camere di commercio, di cui alla L. 124/2015, che impone, anche a questo Ente l'accorpamento con altra camera di commercio.

Gli obiettivi strategici, comunque, individuati dal Consiglio camerale per l'anno 2016, ai fini dell'aggiornamento del Piano della Performance, si inquadrano in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici 2015 e atualizzano 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**

Arete 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 riportati 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 2016		
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	<i>Fattore chiave per la competitività</i>	230.000,00
				Accesso al credito	<i>Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese</i>	400.000,00
				Occupazione e miglioramento della qualità del capitale	<i>Valorizzare talenti e eccellenze</i>	250.000,00
				Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	<i>Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine</i>	270.000,00
				Analisi e conoscenza del sistema economico locale	<i>Punto di osservazione e conoscenza</i>	40.000,00
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	<i>Regole certe per un mercato libero e efficiente</i>	60.000,00
				Pubblica amministrazione per le imprese (Registro delle imprese)	<i>Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa</i>	3.000,00

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



# 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	180.000,00
032	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002	Indirizzo politico	Comunicazione	Rafforzare il ruolo di player pubblico	40.000,00
		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
<b>TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI 2016</b>						<b>1.500.000,00</b>

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

Arete 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



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
<b>1 INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'</b>		
<b>RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO, INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE</b> 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 2016 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>
<b>START UP E SVILUPPO D'IMPRESA</b> 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>
<b>ACCESSO AL CREDITO</b> 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>
<b>OCCUPAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO</b> 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

Are 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



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>2 MARKETING DEL TERRITORIO</b>		
<p><b>MARKETING DEL TERRITORIO</b> Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine</p>	<p>Quanto al turismo, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento prioritariamente di due risultati:</p> <p>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;</p> <p>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.</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>3 ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>		
<p><b>ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b> punto di osservazione e conoscenza</p>	<p>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).</p> <p>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.</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

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**

Are 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



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>4 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO E GIUSTIZIA ALTERNATIVA</b>		
<b>TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO</b> vigilare con e per il mercato	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Tale attività proseguirà anche nel 2016, 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. 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.</p>	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>
<b>GIUSTIZIA ALTERNATIVA</b>	<p>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></p>	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</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**

Are 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
<b>5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE (REGISTRO DELLE IMPRESE)</b>		
<b>REGISTRO DELLE IMPRESE E ATTIVITA' REGOLAMENTATE</b>	<p>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.</p>	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>6 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>		
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti di internazionalizzazione per agevolare l'inserimento nei mercati esteri</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Infine, 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 oriented</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.</p>	<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 →

Are 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
<b>7 COMUNICAZIONE</b>		
<p><b>COMUNICAZIONE</b> rafforzare il ruolo di player pubblico</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

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

- Arete 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

→



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI
<b>8 GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	
<p><b>Monitoraggio dello "stato di salute" della Camera di Commercio anche attraverso qualità e sviluppo dell'innovazione</b></p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p><b>Trasparenza e anticorruzione</b></p>	<p>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.</p> <p>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.</p>

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

→



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
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>	Competitività e sviluppo delle imprese	Innovazione per la competitività	<b>Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up</b> 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% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>341</b>
				numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2014: 0% 2015: +2% <b>2016: +2%</b> STATO 2012: <b>1209</b>
			<b>Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale</b> PESO: 10%	Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n"	2014: +2% 2015: +2% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>213</b>
				flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	2014: 0% 2015: +5% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>26,7mil</b>

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** →

Are 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



## PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2014-2016

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	OBBIETTIVO 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
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>	Competitività e sviluppo delle imprese	Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	<b>Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio</b> PESO: 10%	numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato	2014: +2% 2015: +5% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>618765</b>
				unità locali di imprese con sede in altre province	2014: 0% 2015: +5% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>140</b>
		Analisi e conoscenza del sistema economico locale	<b>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</b> PESO: 5%	numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	2014: +8% 2015: +10% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: <b>36</b>
				Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	2014: OTTIMO 2015: OTTIMO <b>2016: OTTIMO</b> STATO 2012: <b>OTTIMO</b>

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 →

Are 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



<b>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>	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% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: <b>52,24</b>
				Variatione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	2014: +10% 2015: +10% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: <b>85</b>
			Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e 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% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>631</b>
				Variatione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)	2014: 0% 2015: +5% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>265</b>
			Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali I anagrafico-certificativi PESO: 10%	Variatione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	2014: +10% 2015: +10% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: 25
				Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line	2014: +10% 2015: +10% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: <b>20</b>
	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione	Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione 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% <b>2016: +10%</b> STATO 2012: 653
				Incremento delle unità locali di imprese con sede all'e	2014: +5% 2015: +5% <b>2016: +5%</b> STATO 2012: <b>140</b>

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 →

Are 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



<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Comunicazione	<b>Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi</b> PESO: 10%	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	2014: 0% 2015: 0% <b>2016: 0%</b>
				Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	2014: BUONO 2015: BUONO <b>2016: BUONO</b>
				STATO 2012: <b>20</b>	
			<b>Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia</b> PESO: 5%	Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	2014: +10% 2015: +20% <b>2016: +20%</b>
				STATO 2012: <b>10</b>	
				Stock d'impresе al 31.12	2014: 0% 2015: +5% <b>2016: +5%</b>
STATO 2012: <b>44549</b>					

**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** →

Areе 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 



<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	<b>Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente</b> PESO: 5%	Indice di Rigidità anno "n"	2014: 0% 2015: -5% <b>2016: -5%</b>
				Indice di liquidità anno "n"	2014: 0% 2015: -10% <b>2016: -10%</b>
			<b>Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna</b> PESO: 2%	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	2014: +5% 2015: +4% <b>2016: +5%</b>
				People Satisfaction Index	2014: BUONO 2015: BUONO <b>2016: BUONO</b>
			<b>Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione</b> PESO: 5%	Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	2014: ON 2015: ON <b>2016: ON</b>
				Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	2014: nei termini 2015: nei termini <b>2016: nei termini</b>
			<b>Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking</b> PESO: 3%	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	2014: mantenimento 2015: +1% <b>2016: +1%</b>
				Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	2014: mantenimento 2015: +1% <b>2016: +1%</b>
				Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	2014: mantenimento 2015: +1% <b>2016: +1%</b>

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 allegata 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'OBBIETTIVO OPERATIVO			
<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>		
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Competitività e sviluppo delle imprese		
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Innovazione per la competitività		
<b>OBBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up  APRI SCHEDA		
<b>Programma</b>	Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione a agenda digitale: fattori chiavi per la competitività		
<b>Obiettivo operativo</b>	<table border="1"> <tr> <td>Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile  VEDI SCHEDA</td> <td>Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma "Garanzia giovani"  VEDI SCHEDA</td> </tr> </table>	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
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		

Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBBIETTIVO OPERATIVO	
<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Competitività e sviluppo delle imprese
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Innovazione per la competitività
<b>OBBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale  APRI SCHEDA
<b>Programma</b>	Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese
<b>Obiettivo operativo</b>	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**

Arete 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



<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>	
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Competitività e sviluppo delle imprese	
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio - APRI SCHEDE	
<b>Programma</b>	Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine	
<b>Obiettivo operativo</b>	Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni dei territori di area vasta per favorire accordi di programma alla luce del futuro accorpamento tra camere  VEDI SCHEDA	Sviluppo di un percorso che consenta l'omogeneizzazione dei contenuti dei bandi per la concessione di contributi e le procedure relative in vista dell'accorpamento attraverso la determinazione dei punti di forza  VEDI SCHEDA

<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>		
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Competitività e sviluppo delle imprese		
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Analisi e conoscenza del sistema economico locale		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	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 --- APRI SCHEDA		
<b>Programma</b>	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza		
<b>Obiettivo operativo</b>	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia  VEDI SCHEDA	Attivazione e sviluppo di un nuovo canale di comunicazione per la diffusione delle informazioni statistiche agli utenti della Camera di Commercio  VEDI SCHEDA	Predisposizione di nuove modalità per la rappresentazione e la diffusione delle informazioni statistiche, avvalendosi di nuovi strumenti informatici come gli infogrammi  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

Arete 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

<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>						
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Regolazione dei mercati						
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie --- <b>APRI SCHEDA</b>						
<b>Programma</b>	Giustizia alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie						
<b>Obiettivo operativo</b>	Rafforzamento degli strumenti di giustizia alternativa mediante L'implementazio e delle competenze assegnate con riferimento alla composizione della crisi da Sovraindebitamento  <b>VEDI SCHEDE</b>	Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza.  <b>VEDI SCHEDA</b>	Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato  <b>VEDI SCHEDE</b>	Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali  <b>VEDI SCHEDE</b>	Consolidamento qualitativo del servizio di mediazione mediante il potenziamento dell'organizzazione di tirocini formativi da proporre ai mediatori accreditati  <b>VEDI SCHEDE</b>	Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata all'accreditamento, presso il Ministero della Giustizia, dell'organismo di composizione della crisi da Sovraindebitamento  <b>VEDI SCHEDE</b>	Informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia  <b>VEDI SCHEDE</b>
<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>						
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Regolazione dei mercati						
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica --- <b>APRI SCHEDA</b>						
<b>Programma</b>	Trasparenza e tutela del mercato: consolidamento del ruolo di garanzia della Camera						
<b>Obiettivo operativo</b>	Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.  <b>VEDI SCHEDE</b>	Ridefinizione della gestione dell'archivio metrico e predisposizione della modulistica in relazione all'accorpamento camerale  <b>VEDI SCHEDE</b>	Attuazione convenzione SVIM - piano nazionale in materia di vigilanza sul mercato  <b>VEDI SCHEDE</b>	Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti l'attività sanzionatoria al fine di uniformarla a quella della camera interessate All'accorpamento  <b>VEDI SCHEDE</b>	Favorire la definizione con la Camera dell'accorpamento di criteri uniformi per la determinazione dell'importo delle sanzioni in ordinanza.  <b>VEDI SCHEDE</b>	Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati  <b>VEDI SCHEDE</b>	

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

Are 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-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 cameraI anagrafico-certificativi -APRI SCHEDA				
Programma	Semplificazione ed efficientamento dei servizi cameraI al fine di migliorare la qualità dei servizi				
Obiettivo operativo	Attivare procedure di analisi comparata delle attività e della modulistica utilizzata, alla luce del futuro accorpamento del Registro delle Imprese <b>VEDI SCHEDE</b>	Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il SUAP e il registro delle imprese <b>VEDI SCHEDE</b>	Implementazione delle informazioni relative alla singola impresa all'interno alla banca dati, mediante l'utilizzo dell'applicativo @ttiweb <b>VEDI SCHEDE</b>	Armonizzazione delle procedure e della modulistica relativa al Registro delle imprese, in funzione del progetto di accorpamento della Camera <b>VEDI SCHEDE</b>	Predisposizione di nuove procedure volte ad aumentare l'autonomia dell'utente e la conseguente semplificazione dell'uso dei dispositivi di firma <b>VEDI SCHEDE</b>
	Informatizzazione ed archiviazione dei dati contenuti nell'archivio cartaceo del REC <b>VEDI SCHEDE</b>	Armonizzazione delle procedure e della modulistica relativa all'ufficio Servizi Innovativi, in funzione del progetto di accorpamento della Camera <b>VEDI SCHEDE</b>	Potenziare le attività di retro sportello <b>VEDI SCHEDE</b>	Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara <b>VEDI SCHEDE</b>	

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 promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio --- APRI SCHEDA		
Programma	Sostegno alle imprese per agevolare l'inserimento nei mercati esteri		
Obiettivo operativo	Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione e <b>VEDI SCHEDE</b>	Tutelare ed agevolare le imprese nei loro processi di esportazione, garantendo, presso le autorità doganali, operatori o banche estere, l'affidabilità e l'autenticità delle certificazioni per l'export ad esse rilasciate dalla Camera di commercio di Ferrara, anche in vista dell'evoluzione telematica delle procedure. <b>VEDI SCHEDE</b>	Sviluppare e sostenere le competenze tecniche delle imprese in materia di commercio internazionale attraverso l'attivazione di eventi formativi specialistici e servizi di assistenza consulenziali (in tema di dogane, fiscalità, contrattualistica, pagamenti e trasporti internazionali) per favorire il loro corretto operare sui mercati esteri <b>VEDI SCHEDE</b>

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

Are 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

Are 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	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>			
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 --- APRI SCHEDA			
<b>Programma</b>	Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza			
<b>Obiettivo operativo</b>	Potenziare le azioni volte a sostenere la crescita del digitale nel sistema imprese del territorio  VEI SCHEDE	Ampliamento dei sistemi utilizzati per la comunicazione della Camera verso gli utenti esterni  VEDI SCHEDE	Studio e analisi per l'aggiornamento del manuale di Gestione del protocollo informatico con l'introduzione di GEDOC e le nuove norme del CAD  VEDI SCHEDE	Dematerializzazione del provvedimento di annullamento dei protocolli  VEDI SCHEDE
	Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali  VEDI SCHEDE	Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico protocollo dopo l'accorpamento camerale VEDI SCHEDE	Sviluppare procedure di gestione degli archivi al fine di digitalizzare il reperimento delle informazioni  VEDI SCHEDE	Profilazione utenti camerale per migliorare il flusso delle Informazioni  VEDI SCHEDE



<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>					
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche					
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente --- <b>APRI SCHEDA</b>					
<b>Programma</b>	Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'Ente					
<b>Obiettivo operativo</b>	<p>Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>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</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Analisi della documentazione contabile amministrativa necessaria al fine dell'accorpamento</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Analisi debiti e crediti dello Stato patrimoniale in vista dell'accorpamento</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Analisi dei costi di processo in vista dell'accorpamento</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Mappatura, analisi e revisione contratti da stipulare anno 2016 in funzione dell'accorpamento Camerale</p> <p>VEDI SCHEDE</p>
	<p>Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Predisposizione Ruolo per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Servizio ravvedimento operoso su DA 2015 gestito internamente alla Camera</p> <p>VEDI SCHEDE</p>			

**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

→



<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>					
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche					
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna - --- APRI SCHEDA					
<b>Programma</b>	Attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale, quale fattore di crescita dell'Ente					
<b>Obiettivo operativo</b>	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 SCHEDE	Revisione del patrimonio materiale e immateriale in relazione All'accorpamento  VEDI SCHEDE	Revisione e definizione inventario camerale in previsione dell'accorpamento camerale  VEDI SCHEDE	Predisposizione dei documenti relativi al DPS e al Disaster Recovery al fine di individuare le procedure per la gestione dei rischi  VEDI SCHEDE	Aggiornamento delle conoscenze giuridico – economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne  VEDI SCHEDE	Prosiegua delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale  VEDI SCHEDE
	Uniformare gli stati matricolari alla luce di nuove normative e nella prospettiva dell'accorpamento, senza utilizzo di software Esterno  VEDI SCHEDE					

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



<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>					
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche					
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione ---APRI SCHEDA					
<b>Programma</b>	Attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale, quale fattore di crescita dell'Ente					
<b>Obiettivo operativo</b>	<p>Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione, proseguendo inoltre le attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di Anticorruzione</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di Trasparenza</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Avvio delle procedure amministrative per il rinnovo organi / accorpamento camerale</p> <p>VEDI SCHEDE</p>	<p>Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano</p> <p>Anticorruzione, trasparenza e Performance</p> <p>VEDI SCHEDE</p>
		<p>Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano Trasparenza e Anticorruzione</p> <p>VEDI SCHEDE</p>				

**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-10

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

<b>AREA STRATEGICA DI SISTEMA</b>	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>
<b>MISSIONE DPCM 12/12/12</b>	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
<b>PRIORITA' STRATEGICA CAMERA</b>	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016</b>	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia APRI SCHEDA
<b>Programma</b>	Attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale, quale fattore di crescita dell'Ente
<b>Obiettivo operativo</b>	Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione dopo l'accorpamento camerale  VEDI SCHEDE

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



### **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**

- Arete 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



### 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



### **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

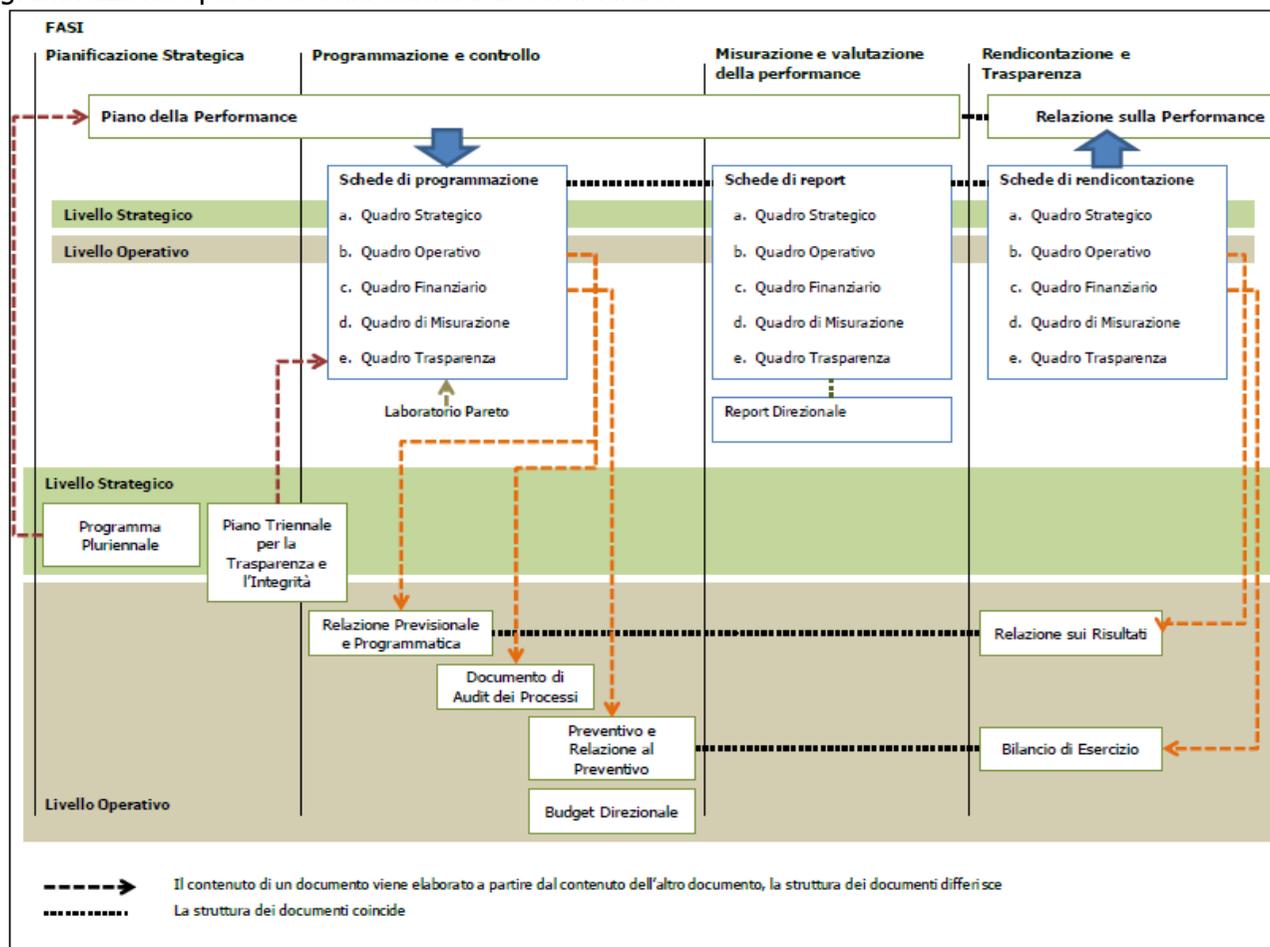
Allegati tecnici

- 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

- Arete 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

Arete 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



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 2016:

– 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 camerale 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

- Arete 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](http://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...

Predisposizione apposita sezione  
Amministrazione trasparente del  
sito istituzionale

Organizzata in sezioni e  
sottosezioni

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
Planificazione 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**

Are 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	<b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b> (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.)
	<b>B1.2 SVILUPPO RISORSE UMANE</b> ( <i>Individuazione dei fabbisogni formativi e definizione dei programmi di formazione; Valutazione delle risorse umane; ecc.</i> )

**Macroprocesso B2: Proweditorato e servizi tecnici**

Processi	<b>B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI</b> ( <i>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.</i> )
	<b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI</b> (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.)
	<b>B2.3 GESTIONE LOGISTICA</b> (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	<b>B3.1 GESTIONE BILANCIO</b> (Bilancio preventivo; Definizione del budget e ripartizione tra i dirigenti; Aggiornamento del preventivo e del budget direzionale; Bilancio d'esercizio)
	<b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b> ( <i>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.</i> )
	<b>B3.3 GESTIONE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE</b> (Gestione delle partecipazioni e rapporti con le aziende speciali e in house; ecc.)
	<b>B3.4 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b> (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	<b>B4.1 GESTIONE DOCUMENTAZIONE</b> (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**

Are 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: assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi, Fabbricanti, Utenti, Centri Tecnici Analogici; ecc.)
	<b>C3.4 ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE</b> (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 verificazione 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 imbottigliatori; 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**

Are 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	
<b>Macroprocesso D1:</b> 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.)
<b>Macroprocesso D2:</b> 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**

Arete 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



N	Descrizione	Numeratore	Denominatore	TREND					
				2014	2013	2012	2011	2010	2009
1	Rileva l'assorbimento dei costi di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Oneri di funzionamento	Oneri correnti	24,00%	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	23,00%	38,00%	43,00%	39,00%	42,00%	32,00%
3	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa iscritta	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese iscritte	€ 40,00	€ 81,00	€ 98,00	€ 84,00	€ 95,00	€ 85,00
4	Rileva la quota di costi di funzionamento per ogni dipendente	Oneri di funzionamento	n. personale	€ 25.638,00	€ 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 attive	€ 54,00	€ 108,00	€ 134,00	€ 111,00	€ 116,00	€ 83,00
6	Rileva la liquidità prodotta nell'esercizio	Cash flow	Proventi correnti	38,00%	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	52,00%	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**

Arete 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

Are 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

Descrizione	VALORI 2014		
	CCIAA FE	MEDIA CLUSTER	MEDIA NAZIONALE
<b>Pannello indicatori economico-patrimoniali : efficienza di gestione</b>			
Capacità di generare proventi	74,83%	76,56%	76,93%
Efficienza di struttura	42,18%	40,79%	40,85%
Equilibrio economico della gestione corrente (Oneri/Proventi)	90,40%	105,17%	104,44%
<b>Pannello indicatori di processo : efficacia</b>			
Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici	85,60%	92,66%	88,33%
Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	73,31%	65,38%	65,69%
Grado di rispetto dello standard i 30 gg per il pagamento delle fatture passive	96,50%	80,25%	79,21%
Grado di rispetto dei tempi di evasione (5giorni) delle pratiche registro imprese	84,00%	81,87%	80,56%
Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziativa di outgoing	18,97	13,06	19,89
Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	6,54%	12,90%	11,42%
Livello di diffusione del servizio Conciliazione	2,34%	0,62%	0,57%
Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito	7384,62%	3466,76%	5665,10%



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**

Are 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

## Pannello indicatori di processo : efficienza

1	Costo unitario medio di gestione economica del personale	€ 120,24	€ 112,98	€ 105,86
2	Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati	4,85%	12,56%	11,85%
3	Costo medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception)	€ 1,05	€ 1,56	€ 1,75
4	Incidenza % costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari (autisti, traslochi interni, fattorinaggio, stamperia interna, facchinaggio, etc.)	0,00%	1,63%	1,53%
5	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle scritture contabili	9575,86	9724,33	8719,62
6	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	10423,4	11893,86	12636,77
7	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	€ 28,64	€ 33,02	€ 37,04
8	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale	984,15	3929,86	7974,76
9	Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero	€ 9,13	€ 20,46	€ 33,80
10	Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti	€ 29,15	€ 136,40	€ 120,75
11	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	€ 135,16	€ 365,40	€ 425,72

## Pannello indicatori di processo : qualità

1	Livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi	0,6	0,81	0,71
2	Livello di apertura al pubblico dello sportello protesti	1,21	0,88	0,73
3	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,2gg	4,4gg	4,97gg
4	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	8gg	6,62gg	6,27gg
5	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	5,68gg	20,89gg	23,39gg



# Cascading Strategici - Operativi

## Albero della Performance -1

<b>A59</b>	<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>	
	<b>0527</b>	<b>03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi</b>
	<b>PR28</b>	<b>03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza</b>
	OO186	03.03.I1 Potenziare le azioni volte a sostenere la crescita del digitale nel sistema imprese del territorio
	OO187	03.03.I2 Ampliamento dei sistemi utilizzati per la comunicazione della Camera verso gli utenti esterni
	OO188	03.03.O1 Studio e analisi per l'aggiornamento del manuale di Gestione del protocollo informatico con l'introduzione di GEDOC e le nuove norme del CAD
	OO189	03.03.O1.T1 Dematerializzazione del provvedimento di annullamento dei protocolli
	OO190	03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali
	OO191	03.03.O2.T1 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico protocollo dopo l'accorpamento camerale
	OO238	03.03.O3 Sviluppare procedure di gestione degli archivi al fine di digitalizzare il reperimento delle informazioni
	OO239	03.03.O3.T1 Profilazione utenti camerali per migliorare il flusso delle informazioni
	<b>0528</b>	<b>03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente</b>
	<b>PR29</b>	<b>03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'ente</b>
	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 Analisi della documentazione contabile amministrativa necessaria al fine dell'accorpamento
	OO196	03.04.O1.T1 Analisi debiti e crediti dello Stato patrimoniale in vista dell'accorpamento
	OO197	03.04.O1.T2 Analisi dei costi di processo in vista dell'accorpamento
	OO198	03.04.O1.T3 Mappatura, analisi e revisione contratti da stipulare anno 2016 in funzione dell'accorpamento camerale
	OO234	03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici
	OO235	03.04.O2.T1 Predisposizione Ruolo per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012
	OO241	03.04.O2.T2 Servizio ravvedimento operoso su DA 2015 gestito internamente alla 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**

Arete 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

<b>0529</b>	<b>03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna</b>	
	<b>PR30</b>	<b>03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale quale fattore di crescita dell'ente</b>
	OO200	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
	OO202	03.05.O1 Revisione del patrimonio materiale e immateriale in relazione all'accorpamento
	OO203	03.05.O1.T1 Revisione e definizione inventario camerale in previsione dell'accorpamento camerale
	OO204	03.05.O1.T2 Predisposizione dei documenti relativi al DPS e al Disaster Recovery al fine di individuare le procedure per la gestione dei rischi
	OO242	03.05.O2 Aggiornamento delle conoscenze giuridico - economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne
	OO243	03.05.O2.T1 Proseguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale
	OO244	03.05.O2.T2 Uniformare gli stati matricolari alla luce di nuove normative e nella prospettiva dell'accorpamento, senza utilizzo di software esterno
<b>0530</b>	<b>03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA</b>	
	<b>PR31</b>	<b>03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance</b>
	OO210	03.06.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenz. della corruzione, proseguendo inoltre le attività
	OO211	03.06.I2 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza
	OO214	03.06.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa
	OO215	03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di trasparenza
	OO216	03.06.O1.T2 Avvio delle procedure amministrative per il rinnovo organi / accorpamento camerale
	OO217	03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance
	OO218	03.06.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione

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

Arete 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



<b>0531</b>	<b>03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking</b>	
	<b>PR32</b>	<b>03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benchmarking</b>
	OO219	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
	OO220	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
	OO221	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
	OO222	03.07.I4 Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento
<b>0532</b>	<b>03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia</b>	
	<b>PR33</b>	<b>03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera attraverso la comunicazione</b>
	OO228	03.08.I1 - Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione dopo l'accorpamento 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**

Are 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



<b>AS7</b>	<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>	
	<b>OS19</b>	<b>01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up</b>
	<b>PR20</b>	<b>01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda digitale: fattori chiave per la competitività</b>
	OO145	01.04.01 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile
	OO146	01.04.01.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma "Garanzia giovani"
	<b>OS20</b>	<b>01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale</b>
	<b>PR21</b>	<b>01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese</b>
	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
	<b>OS21</b>	<b>01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio</b>
	<b>PR22</b>	<b>01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine</b>
	OO149	01.06.01 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni dei territori di area vasta per favorire accordi di programma alla luce del futuro accorpamento tra camere
	OO150	01.06.01.T1 Sviluppo di un percorso che consenta l'omogeneizzazione dei contenuti dei bandi per la concessione di contributi e le procedure relative in vista dell'accorpamento attraverso la determinaz
	<b>OS22</b>	<b>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</b>
	<b>PR23</b>	<b>01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: punto di osservazione e conoscenza</b>
	OO151	01.07.01 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia
	OO152	01.07.01.T1 Attivazione e sviluppo di un nuovo canale di comunicazione per la diffusione delle informazioni statistiche agli utenti della Camera di Commercio
	OO153	01.07.01.T2 Predisposizione di nuove modalità per la rappresentazione e la diffusione delle informazioni statistiche, avvalendosi di nuovi strumenti informatici come gli infogrammi

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**

Arete 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



<b>A58</b>	<b>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>	
	<b>0523</b>	<b>02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie</b>
	<b>PR24</b>	<b>02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie</b>
	OO138	02.05.I1 - Rafforzamento degli strumenti di giustizia alternativa mediante l'implementazione delle competenze assegnate con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento
	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 Miglioramento delle azioni volte a favorire la 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 Consolidamento qualitativo del servizio di mediazione mediante il potenziamento dell'organizzazione di tirocini formativi da proporre ai mediatori accreditati
	OO143	02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata all'accreditamento, presso il Ministero della Giustizia, dell'organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento
	OO144	02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia
	<b>0524</b>	<b>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</b>
	<b>PR25</b>	<b>02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del ruolo di Garanzia della Camera</b>
	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 Ridefinizione della gestione dell'archivio metrico e predisposizione della modulistica in relazione all'accorpamento camerale
	OO160	02.06.O1.T2 Attuazione convenzione SVIM - piano nazionale in materia di vigilanza sul mercato
	OO161	02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti l'attività sanzionatoria al fine di uniformarla a quella della camera interessate all'accorpamento
	OO162	02.06.O2.T1 Favorire la definizione con la Camera dell'accorpamento di criteri uniformi per la determinazione dell'importo delle sanzioni in ordinanza.
	OO233	02.06.O2.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

Are 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



<b>0525</b>	<b>02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi</b>	
	<b>PR26</b>	<b>02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità del</b>
	OO166	02.07.01 – Attivare procedure di analisi comparata delle attività e della modulistica utilizzata, alla luce del futuro accorpamento del Registro delle Imprese
	OO167	02.07.01.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese
	OO171	02.07.01.T2 Implementazione delle informazioni relative alla singola impresa all'interno alla banca dati, mediante l'utilizzo dell'applicativo @ttiweb
	OO172	02.07.01.T3 – Armonizzazione delle procedure e della modulistica relativa al Registro delle imprese, in funzione del progetto di accorpamento della Camera
	OO173	02.07.01.T4 – Informatizzazione ed archiviazione dei dati contenuti nell'archivio cartaceo del REC
	OO175	02.07.01.T5 Armonizzazione delle procedure e della modulistica relativa all'ufficio Servizi Innovativi, in funzione del progetto di accorpamento della Camera
	OO176	02.07.01.T6 Predisposizione di nuove procedure volte ad aumentare l'autonomia dell'utente e la conseguente semplificazione dell'uso dei dispositivi di firma
	OO177	02.07.01.T7 Potenziare le attività di retro sportello
	OO240	02.07.01.T8 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara
<b>0526</b>	<b>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</b>	
	<b>PR27</b>	<b>02.04p Sostegno alle imprese per agevolare l'inserimento nei mercati esteri</b>
	OO181	02.04.01 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione
	OO182	02.04.01.T1 Tutelare ed agevolare le imprese nei loro processi di esportazione, garantendo, presso le autorità doganali, operatori o banche estere, l'affidabilità e l'autenticità delle certificazioni
	OO183	02.04.01.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**

Are 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