

Sommario
Piano della Performance 2013

Piano della performance 2013 - DOCUMENTO PRINCIPALE.pdf	1
PdP 2013	2
Indice	3
Premessa	4
Principi di redazione del Piano della Performance	7
Presentazione del Piano	10
Sintesi delle informazioni per imprese e stakeholder	15
Identità della Camera	17
Analisi del contesto	28
Obiettivi Strategici	66
Obiettivi Operativi	80
Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance	97
I processi camerali	101
Allegato 1 - Albero 2013.pdf	105
Albero del PdP 2013	105
Allegato 2 - Indicatori di Salute dell'ente.pdf	110
Indicatori Stato di Salute dell'ente	110
Allegato 3 - Schede Obiettivi Operativi.pdf	111
Obiettivi Operativi - Schede	111
Allegato 4 - Obiettivi 2013 con pesi e lista competenze.pdf	208



PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

Aggiornamento annualità 2013

Decreto legislativo n. 150 del 2009



Presentazione del Piano

INDICE

Premessa	
Riferimenti normativi	pag. 3
Principi di redazione del Piano della performance	
Principi di struttura e di contenuto	pag. 6
Principi di processo	pag. 7
Presentazione del Piano	pag. 8
Sintesi delle informazioni di interesse per le imprese e gli stakeholder esterni	
Chi siamo	pag. 13
Cosa facciamo	pag. 13
Come operiamo	pag. 14
Identità	
La Camera di Commercio "in cifre"	pag. 15
Mandato istituzionale e missione	pag. 20
Albero della performance	pag. 21
Analisi del contesto	
Esterno	pag. 25
Interno	pag. 41
Obiettivi strategici	pag. 65
Programmi strategici	pag. 71
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 78
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 80
Processo di redazione del Piano	pag. 81
Trasparenza del Piano	pag. 82
Schede di processo	pag. 82
Allegato 1. Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi	
Allegato 2. Obiettivi assegnati ai dirigenti	
Allegato 3. Obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	
Allegato 4. Obiettivi di team	



PREMESSA

Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009, come strumento per assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. L'adozione del documento presso la Camera di Commercio di Ferrara, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto legislativo, rappresenta per la stessa Camera di Commercio una occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal decreto legislativo n. 254 del 2005.

Esso rappresenta, pertanto, uno strumento per:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

Il Piano della Performance è parte integrante del ciclo di gestione della performance (deliberazione della Giunta camerale n. 5 del 18 gennaio 2011) e ne rappresenta uno dei principali prodotti ⁽¹⁾. In particolare, il Piano della performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente camerale, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma pluriennale.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva della Camera di Commercio di Ferrara e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di gestione della performance.

Riferimenti normativi

I riferimenti normativi principali relativi al Piano della performance sono contenuti in alcuni articoli del titolo 1 del decreto n. 150 del 2009, che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

In particolare:

- l'articolo 10, comma 1, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente *"entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con*

¹ Il ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 150 del 2009, si articola nelle seguenti fasi:

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



riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori";

- l'articolo 15, lettere a) e b), del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di "*direttive generali contenenti gli indirizzi strategici*" e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano;
- l'articolo 5, comma 1, definisce infine che "*gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici....*".

Tale quadro normativo va letto sulla base e coordinato con le disposizioni contenute in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa nel decreto n. 254 del 2005 ². Dalla lettura integrata delle due disposizioni, si evince come il Piano della performance sostanzialmente integri passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del decreto n. 254 del 2005, erano già in parte delineati, dando però a tutto il Ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo triennale.

In particolare, con riferimento agli obiettivi che l'articolo 5 del decreto n. 150 del 2009 impone all'organo politico-amministrativo di definire, il comma 2 dello stesso articolo risulta estremamente specifico e dettagliato. Esso, infatti, individua gli elementi metodologici che devono caratterizzare obiettivi e indicatori ³. Gli indirizzi, gli obiettivi e gli indicatori devono essere elaborati in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economica patrimoniale (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), al fine di instaurare il necessario collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse (delibera della Commissione

² Tali disposizioni, contenute in particolare nel Capo I del Titolo II, definiscono i seguenti passi di programmazione annuale e pluriennale:

- ▲ determinazione degli obiettivi generali ed approvazione del programma pluriennale da parte del Consiglio (articolo 4);
- ▲ approvazione, da parte del Consiglio, della Relazione Previsionale e Programmatica, che ha carattere generale ed illustra i programmi che si intendono adottare nell'anno di riferimento, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate (articolo 5);
- ▲ predisposizione, da parte della Giunta, ed approvazione, da parte del Consiglio, del Preventivo Economico, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e Programmatica. Nella relazione al Preventivo, oltre alla descrizione delle poste ed ai criteri di ripartizione delle somme tra le funzioni istituzionali, vengono determinate le assegnazioni complessive di risorse ai programmi delineati nella Relazione Previsionale e Programmatica in relazione ai risultati che si intendono conseguire (articoli 6 e 7);
- ▲ approvazione, da parte della Giunta su proposta del Segretario Generale, del Budget direzionale. Nell'ambito del provvedimento di approvazione la Giunta determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione previsionale e programmatica, e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle aree organizzative (articolo 8).

³ In particolare, si richiede che gli obiettivi siano:

- ▲ rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- ▲ specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- ▲ tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- ▲ riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- ▲ commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- ▲ confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- ▲ correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori, invece, sono determinati tenuto conto di quanto indicato nel provvedimento di adozione del Sistema di misurazione e valutazione – definito sulla base degli indirizzi della Commissione (delibere n. 89/2010 e n. 104/2010) – con riferimento sia alla performance organizzativa sia alla performance individuale, secondo gli ambiti individuati dagli articoli 8 e 9 del decreto.



indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche n. 89/2010).

Il Piano deve essere pubblicato sia nell'apposita sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale di ciascuna amministrazione (articolo 11, comma 8, lett. b), del decreto) nonché trasmesso alla Commissione e al Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi dell'articolo 10, comma 2.

Il Piano deve, inoltre, essere presentato alle associazioni di consumatori o utenti, centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza (articolo 11, comma 6, del decreto). Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano.

Gli interventi correttivi, riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, sono definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo in caso di necessità che possono eventualmente emergere a seguito della verifica dell'andamento della performance effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto).

Il monitoraggio della performance in corso d'anno è 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 devono essere esplicitati nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come previsto dall'articolo 7, comma 3, lett. a), del decreto e secondo le modalità indicate nella delibera della Commissione n. 104/2010.

In caso di mancata adozione o di mancato aggiornamento annuale del Piano, l'articolo 10, comma 5, del decreto prevede il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

La delibera CIVIT n. 112/2010 – "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" - costituisce un ulteriore riferimento procedurale e contenutistico per la Camera di Commercio. Approvata il 28 ottobre 2008, essa descrive finalità, contenuti e principi generali relativi al Piano e, nella seconda parte, fornisce indicazioni operative sulla struttura, sui contenuti e sul processo di redazione del Piano.

Il presente documento ne recepisce la struttura, ed i principali contenuti, considerandola una valida Linea guida per la redazione del Piano ad integrazione del quadro normativo esistente. Il Piano della performance, dunque, rappresenterà, a regime, per la Camera di Commercio di Ferrara il fulcro della fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire.

Tale modalità di funzionamento della fase di programmazione a regime potrà essere, ovviamente, realizzata a partire dal ciclo di programmazione 2012 in quanto le scadenze previste per gli adempimenti previsti dal decreto n. 254 del 2005 non possono essere disattese nel 2011 in assenza di un processo di gestione integrata del Piano della performance.



Aggiornamento annualità 2013

Nel corso dell'anno 2012 la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha emanato alcune deliberazioni interpretative e di chiarimento della normativa e più precisamente:

1. deliberazione n. 1/2012 relativa alle linee guida per il miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della Performance, evidenziando le criticità emerse dall'analisi dei Piani redatti dalle Amministrazioni nel corso del 2011;
2. deliberazione n. 5/2012 relativa alle linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto;
3. deliberazione n.6/2012I relativa alle linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009).

Principi di redazione del Piano della performance

Principi di struttura e di contenuto

I principi di struttura e di contenuto definiscono le caratteristiche generali del documento. La struttura costituisce il modo in cui si articola il Piano, ossia la forma del documento. Nell'ambito della definizione del Piano, la struttura ha una particolare valenza poiché grazie ad essa si manifesta la capacità di rappresentare in modo intellegibile le informazioni contenute nel documento. Il contenuto del Piano, invece, è "quanto" e "cosa" si riporta in ogni singola sezione della struttura.

La struttura e il contenuto del Piano sono suscettibili di essere migliorate nel tempo, anche alla luce dell'esperienza progressivamente maturata dalla Camera di Commercio. Secondo i principi generali di struttura e di contenuto, il presente Piano è:

- bilanciato, i contenuti sono stati definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera di Commercio;
- chiaro, è stato predisposto un estratto del Piano per una chiara rappresentazione dei contenuti. Il Piano si propone di essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni. Il contenuto non supera, pertanto, le 90 pagine e la struttura è rappresentata per mezzo di un indice;
- coerente, i contenuti del Piano sono coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani d'azione alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili;
- veritiero, i contenuti del Piano corrispondono alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore è indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- trasparente, il Piano sarà diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via web;
- intelligibile, il Piano è facilmente comprensibile anche agli stakeholder esterni. A tal fine, la Camera di Commercio di Ferrara ha definito una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti



facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli stakeholder esterni (valenza informativa del Piano). Negli allegati, invece, sono stati collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati (valenza operativa del Piano).

- integrato all'aspetto finanziario, il Piano è stato raccordato con i documenti contabili e di programmazione. A tal proposito, l'articolo 10, comma 1, del decreto n. 150 del 2009 specifica che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione economica-patrimoniale. L'integrazione e il collegamento logico tra il Piano della performance della Camera di Commercio di Ferrara e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio sono stati garantiti almeno su quattro livelli:
 - coerenza dei contenuti;
 - coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
 - integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- supportato da soggetti qualificati, il gruppo di lavoro che ha coordinato le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elaborato il documento ha competenze di pianificazione e controllo, oltre che una opportuna collocazione organizzativa. Nel gruppo di lavoro è presente anche il Segretario Generale, comunicatore pubblico ai sensi della legge n. 150 del 2000;
- formalizzato, il Piano è stato formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di poter essere approvato con atto formale, nonché di poter assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna;
- confrontabile e flessibile, la struttura del Piano permette il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla performance. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto saranno comunque motivate e tracciabili;
- pluriennale e annuale, l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

Principi di processo

I principi di processo sono principi generali relativi al processo di definizione ed elaborazione del Piano. Secondo tali principi, il Piano ha seguito un processo:

- predefinito, sono stati predefiniti le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie;
- specifico nei ruoli, sono stati individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e loro ruoli;
- coerente, al fine di aumentare la probabilità di successo nell'attuazione, ciascuna fase del Piano è coerente e collegata con le altre. La fase di definizione della missione e della visione è coerente con il mandato istituzionale, con i valori e la cultura. C'è, inoltre, coerenza tra la fase di definizione degli obiettivi e la fase di individuazione dell'oggetto di analisi; nonché tra la fase di definizione degli indicatori di misura e la fase di individuazione del soggetto responsabile del raggiungimento degli obiettivi;
- partecipato, il Piano è stato definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, ha favorito il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre, è stata agevolata ogni forma di interazione con gli



stakeholder esterni (imprese, cittadinanza, associazioni di categoria, etc.) per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano è, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli stakeholder);

- integrato al processo di programmazione economico-finanziaria, gli obiettivi sono coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, garantendo il raccordo con i processi di programmazione e con il budget economico-finanziario. Un processo integrato ha, infatti, il vantaggio di creare sinergie ed evitare sovrapposizioni di strumenti.

Aggiornamento annualità 2013

La Camera di Commercio di Ferrara ha adottato, dapprima, il Piano della Performance 2011-2013, con deliberazione della Giunta camerale n. 15 dell'8 febbraio 2011 e successivamente, il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, con deliberazione n. 124 del 4 ottobre 2011, entrambi validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Come tutti i documenti di programmazione pluriennale, il Piano della Performance 2011-2013 deve essere annualmente aggiornato sulla base dei documenti annuali di programmazione adottati dagli Organi dell'Ente. Pertanto, con deliberazione n. 25 del 7 febbraio 2012, la Giunta camerale ha approvato l'aggiornamento dell'annualità 2012, preventivamente validato dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Nel corso del 2012, la Giunta camerale ha, altresì, approvato per la prima volta la prescritta Relazione sulla Performance dell'anno 2011, con proprie deliberazioni n. 87 del 26 giugno 2012 e n. 97 del 10 luglio 2012, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Tutti i documenti sopra indicati sono stati tempestivamente pubblicati, come prescritto, sul sito istituzionale di questa Camera di Commercio.

Con il presente documento, si procede, quindi, ad aggiornare l'annualità 2013, sulla base della Relazione previsionale e programmatica 2013 e del Preventivo economico 2013, approvati dal Consiglio camerale, rispettivamente, con deliberazioni n. 11 del 23 ottobre 2012 e n. 18 del 27 novembre 2012. La Giunta camerale, con deliberazione n. 158 del 17 dicembre 2012, nell'approvare il budget direzionale 2013, ha, altresì, approvato le linee guida per la declinazione di obiettivi operativi per l'anno 2013, idonei ad assicurare l'adeguato contributo annuale per il conseguimento dei risultati attesi dagli Organi camerali con gli obiettivi strategici triennali.

Miglioramento del Piano

In occasione dell'aggiornamento 2012 al Piano della Performance 2011-2013, si è intervenuto sulle aree di miglioramento individuate dall'analisi condotta da Unioncamere sui Piani della Performance delle camere di commercio, finalizzata ad evidenziare i punti di forza e di debolezza degli stessi, mediante una griglia di monitoraggio elaborata dalla CIVIT. Si ricorda che le aree su cui si è intervenuto riguardavano:

- 1) la descrizione del mandato istituzionale e della mission dell'Ente;
- 2) la grafica dell'Albero della Performance;
- 3) la semantica degli obiettivi strategici e operativi;
- 4) la formulazione degli indicatori strategici ed operativi;
- 5) l'indicazione nelle schede di programmazione di tempistica di avvio e conclusione delle attività, dei responsabili e dei soggetti coinvolti.



L'area, che a tutt'oggi, risulta ancora migliorabile, in quanto necessita di coordinamenti regionali e/o nazionali è rappresentata dall'inserimento di valori di benchmark. Anche la CIVIT, nella propria deliberazione n. 1 del 5 gennaio 2012 invita le Amministrazioni a introdurre, ove possibile, l'uso di **valori di benchmark** tra unità organizzative simili all'interno della stessa amministrazione, per poi passare anche a confronti con le altre amministrazioni.

Come già evidenziato nell'aggiornamento 2012, questa Camera di Commercio ha deciso di utilizzare, per il benchmark economico-patrimoniale, il sistema "Pareto", gestito a livello centrale da Unioncamere, mentre per il benchmark sui processi è necessario individuare una procedura che consenta il raffronto con almeno le camere di commercio dell'Emilia Romagna. Allo stato attuale, è stato richiesto a Unioncamere nazionale di poter disporre del benchmark economico patrimoniale relativo ai bilanci d'esercizio 2011, utilizzando il cluster geografico (Regione Emilia Romagna) e dimensionale (almeno 5 camere di medie dimensioni collocate: 3 al nord; 1 al centro e 1 al sud).

Presentazione del Piano

Aggiornamento annualità 2013

La stesura dell'aggiornamento al Piano avviene in un momento ancora dominato da 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, anche a fronte delle severe manovre finanziarie emanate nel corso del 2011 (Legge 183/2011 - "Legge di stabilità 2012"; D.L. 201/2011, convertito in legge 214/2011 - "Salva Italia") e rafforzate nel 2012, stante il perdurare del periodo di profonda crisi economica che ha costretto il Governo ad intervenire in maniera pesante sulle Pubbliche Amministrazioni a contenimento sia dei costi sia del debito pubblico e più precisamente:

- ⤴ D.L. 1/2012 - "Crescita", convertito in legge 27/2012;
- ⤴ D.L. 16/2012 "fiscale", convertito in legge 44/2012;
- ⤴ D.L. 83/2012 - "Sviluppo", convertito in legge 134/2012;
- ⤴ Legge 92/2012 – Riforma mercato del lavoro;
- ⤴ D.L. 52/2012 - "Razionalizzazione spesa pubblica", convertito in legge 94/2012;
- ⤴ D.L. 95/2012 - "Spending review", convertito in legge 135/2012;
- ⤴ D.L. 174/2012 - "Salva enti", convertito in legge 213/2012;
- ⤴ D.L. 179/2012 - "Crescita bis", convertito in legge 221/2012;
- ⤴ Legge 190/2012 - "Anticorruzione";
- ⤴ Legge 228/2012 - "Stabilità 2013".

A ciò si aggiunga, che parte del territorio della provincia di Ferrara, tra l'altro quello a più alto impatto produttivo, è stato interessato dagli eventi sismici del 20 e 29 maggio 2012, con conseguente interruzione per diversi mesi delle attività produttive, per le quali questa Camera di Commercio è, da subito, intervenuta a sostegno, mediante l'emanazione di specifici bandi, finalizzati al finanziamento di parte degli oneri sostenuti per il ripristino delle unità operative aziendali.

È, quindi, fondamentale tenere conto dell'impatto che le misure di politica economica del Governo e il rallentamento delle attività produttive a seguito degli eventi sismici del 2012 e della grave crisi economica in corso avranno sulla Camera di Commercio di Ferrara e, in



particolare, sulla sua disponibilità di risorse. Prima responsabilità dell'Ente è, dunque, un ulteriore sforzo di razionalizzazione: l'obiettivo di fondo, infatti, è sempre quello di rispondere alle istanze delle imprese e amplificare gli effetti della ripresa, mantenendo alta la capacità della Camera di Commercio di liberare risorse da destinare, in maniera sempre più efficiente, al sistema economico.

La crisi ha reso, infatti, ancora più evidenti gli effetti sfidanti della globalizzazione. E i settori caratterizzanti l'economia ferrarese mostrano, in questo confronto, ancora diverse debolezze: il terziario, settore fortemente rappresentativo dell'economia estense, non ha trovato la sua via distintiva, l'eccellenza che lo caratterizzi, anche a livello internazionale; la manifattura mostra ancora qualche criticità e il sistema economico, nel suo complesso, investe troppo poco sulla conoscenza: fatica a trattenere i talenti e concede poche risorse alla ricerca e all'innovazione.

La crisi, marcando le lacune dei sistemi economici, ha imposto un'accelerata a quei cambiamenti di cui si profilava già la necessità. Anche per il sistema Ferrara è perciò necessario prestare maggiore attenzione alle proprie debolezze per incidere positivamente sul futuro. Compito della Camera di Commercio dunque, oltre a contribuire a rimuovere gli ostacoli di natura strutturale e amministrativa che vincolano lo sviluppo del sistema, sarà proprio quello di aiutare le imprese a cogliere le prospettive economiche con un orizzonte di sviluppo più ampio, senza accontentarsi dell'ottima posizione raggiunta a livello nazionale e superando così le loro debolezze in tema per esempio di crescita dimensionale, attrazione di risorse umane altamente qualificate, capacità di penetrazione nei mercati internazionali o reperimento di risorse finanziarie.

Il 2013 sarà un anno di passaggio nella vita della Camera di Commercio di Ferrara, in cui si assisterà, da un lato, alla chiusura del mandato consiliare e del ciclo di programmazione pluriennale 2009-2013, dall'altro alla ripartenza del nuovo Organo, che, per la prima volta, esprimerà anche la rappresentanza dei liberi professionisti, oltre che ad una prima riflessione sulla nuova programmazione 2014-2018.

Questo momento di transizione, a cerniera tra passato e futuro, emerge in modo netto nel paragrafo dedicato agli obiettivi strategici che vedono esaurita nel 2013 la loro efficacia. Ed è per tale motivo, come peraltro suggerito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che è stata aggiunta, agli indicatori di outcome già presenti, la previsione di una "valutazione ex post" degli effetti e dell'impatto prodotti a fine triennio (2011-2013) da talune azioni strategiche attuate da questa Camera di Commercio, che costituirà un utile, quanto indispensabile, strumento per elaborare il Programma pluriennale per il prossimo Consiglio.

Ancor più che in passato, soprattutto in questo momento di difficoltà congiunturale, la Camera di commercio di Ferrara intende accompagnare le imprese nei

La collaborazione istituzionale resta uno dei principali volani dello sviluppo di un territorio. Alleanze che non devono essere però viste esclusivamente in termini di "fare insieme" per moltiplicare i risultati, ma di portare avanti un progetto comune, un'idea condivisa della Ferrara del futuro.

loro percorsi di sviluppo, in stretta collaborazione con il mondo associativo, principale interprete dei bisogni delle imprese, e con gli altri enti pubblici e privati del territorio.

Sul fronte esterno, si cercherà, dunque, di rispondere alle istanze delle imprese offrendo una pluralità di servizi, sempre più integrati, personalizzati e di qualità. Sul fronte interno, notevole attenzione sarà riservata ad un impiego efficiente delle risorse economiche e a percorsi di apprendimento e crescita del personale dell'Ente, affinché le professionalità rispondano in



maniera sempre più adeguata alle nuove sfide da affrontare. Uno sforzo particolare è stato profuso, nel 2012, nella definizione delle priorità d'azione dell'Ente, che sono state affrontate in maniera nuova e trasversale.

Nell'attuale scenario, non uno dei più rassicuranti, la Camera di Commercio di Ferrara ritiene quanto mai prioritario sostenere con ulteriore slancio i processi di espansione all'estero delle imprese, anche alla luce del riordino complessivo degli enti del settore. Percorsi di internazionalizzazione possono aiutare le imprese ad uscire fuori dal momento di impasse che stanno vivendo, così come i processi di innovazione. A questo proposito, anche attraverso l'Associazione per l'Innovazione, particolari interventi saranno attuati in materia di innovazione, trasferimento tecnologico e credito, chiavi di volta per lo sviluppo economico.

Ulteriori focus riguarderanno i diversi momenti di vita delle imprese, dalla fase di start-up a quella di maggiore espansione attraverso l'aggregazione in rete. In questi anni segnati da particolari difficoltà sullo scenario economico, la voglia di fare impresa, anche di quei giovani che si sono conquistati spazi di mercato facendo leva sulle proprie competenze e passioni, ha rappresentato il segnale più evidente della vitalità del sistema produttivo provinciale. Per questo motivo, l'Ente continuerà a favorire non solo la nascita delle imprese, ma anche il loro consolidamento attraverso il ricorso a nuovi strumenti come le reti, in grado di far acquistare alle singole realtà imprenditoriali la forza necessaria per affermarsi sui mercati internazionali.

Parallelamente alla enterprise creation, si sosterranno azioni mirate di job creation, non solo nell'ottica di crescita occupazionale ma anche come rafforzamento dei rapporti fra le aziende presenti sul territorio e il mondo della scuola.

Infine, gli ultimi due focus strategici per il 2013 riguarderanno l'efficientamento dei processi organizzativi interni. Specifiche iniziative saranno realizzate in materia di comunicazione, che si conferma prioritaria per accelerare lo sviluppo delle imprese grazie a flussi informativi trasparenti e soprattutto profilati. L'implementazione del nuovo sistema di Business Relationship Management andrà proprio in questa direzione, personalizzando e supportando l'accesso ai servizi da parte delle singole imprese.

La Camera di Commercio promuoverà, inoltre, interventi mirati ad una sempre maggiore semplificazione dell'azione amministrativa, nella consapevolezza che l'eccesso di passaggi e formalizzazioni burocratici rappresentino una delle maggiori cause frenanti lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese sul territorio e, in un'ottica più ampia, del Paese nel suo complesso. Le azioni previste nell'ambito di tali focus prevedranno un approccio congiunto delle Aree e delle unità organizzative dell'Ente, e costituiscono la risultante della pluralità di vedute ed intenti della dirigenza camerale emersi all'interno di gruppi di lavoro, organizzati nello scorso mese di settembre. L'impostazione così definita sarà propedeutica a consolidare questo metodo di lavoro, che durante l'anno si svilupperà in modo sempre più integrato, nonché a spianare, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il cammino in vista della più ampia programmazione pluriennale 2014-2018.

Per quanto riguarda la gestione strategica, si continuerà nel processo di consolidamento di tutto il lavoro condotto negli ultimi anni, che ha consentito di ampliare la vision in materia di programmazione e controllo, con il risultato di ottenere, anche, maggiore trasparenza nell'assunzione di responsabilità nella rendicontazione sull'operato nei confronti degli stakeholder.



Da diversi anni, la Camera di Commercio di Ferrara è impegnata a costruire un sistema di pianificazione strategica, programmazione e controllo, che ha recepito e anticipato le varie riforme intervenute in questo campo. L'introduzione del cruscotto direzionale e l'adozione della Balanced Scorecard hanno facilitato la predisposizione dei nuovi documenti di gestione della performance (piano della performance, relazione sulla performance) introdotti con la legge n. 150/09. Questa stessa legge, ha, inoltre, reso necessaria la nomina dell'Organismo indipendente di valutazione, in sostituzione del preesistente Nucleo. Il nuovo organo, insediato nel 2011, ricopre un ruolo di "consulente interno" e supporta l'amministrazione nel suo percorso di miglioramento nella gestione della performance, fornendo un costante presidio sulla correttezza degli strumenti adottati e delle rendicontazioni redatte.

Anche sul fronte dell'innovazione organizzativa, si profila un anno in cui proseguirà la spinta propulsiva innescata negli anni passati.

Verrà rafforzata l'analisi dei principali processi dell'Ente, al fine di porre le basi per successivi interventi di miglioramento delle modalità di erogazione dei servizi e per individuare e mitigare gli eventuali rischi operativi, oltre a ridurre i costi, anche in un possibile benchmark con camere di commercio della regione.

La definizione dei processi oggetto di analisi avviene grazie anche al Gruppo costituito per il presidio della gestione del ciclo della performance. Nello specifico, si conferma prioritaria l'attenzione verso la polifunzionalità degli sportelli, attraverso, l'integrazione operativa, già avviata nel 2012, delle procedure di alcune attività anagrafico-certificative, anche a seguito dei provvedimenti legislativi di semplificazione in materia di SCIA.

Si tratta di un percorso di cambiamento organizzativo avviato nel secondo semestre 2008, che prevede una costante analisi dei processi, al fine di adeguare "in tempo reale" la struttura organizzativa alle nuove esigenze dell'utente e di creare "luoghi" in cui risulti potenziata la dimensione di integrazione di tutta l'offerta della Camera di Commercio, base fondamentale per l'intensa attività di promozione dei servizi che si rende ora necessaria.

Un ulteriore strumento per dare attuazione alle strategie di miglioramento dei processi è la digitalizzazione, che in questi anni è sempre stato un elemento portante della politica della Camera di Commercio di Ferrara. A tal fine sono state introdotte diverse novità (servizi on line, firma digitale, posta certificata, pagamenti on line, ecc..), tutte fruibili sul sito web della Camera di Commercio di Ferrara, rese il più possibile sistematiche, per facilitarne la ricerca.

Sul versante delle politiche di acquisizione e sviluppo del personale rivestono un ruolo determinante le manovre finanziarie emanate negli ultimi anni, in particolare:

- ▲ il D.L. 78/2010, convertito in legge 122/2010 e la legge 183/2011, che fissano, tra gli altri, limiti di costo in materia di personale sia a tempo indeterminato sia determinato, ivi compreso le spese finalizzate alla formazione;
- ▲ il D.L. 95/2012 convertito in legge 135/2012 che, oltre a stabilire limiti di spesa per costo afferenti il personale, all'articolo 14 stabilisce nuovi criteri per la valutazione dei limiti per l'assunzione di personale a tempo indeterminato per le camere di commercio, più restrittivi rispetto al precedente.



Pertanto, pur sapendo che alla base della predisposizione dei percorsi di crescita del personale, oltre all'aspetto motivazionale, vi è anche l'esigenza di adeguare prestazioni e servizi alle aspettative di risposta dell'utenza di riferimento, risulta molto complesso coniugare le esigenze formative con i limiti di spesa imposti dalla recente normativa.

Per finalizzare al meglio le risorse disponibili verrà capitalizzato il lavoro, realizzato a fine 2009, di mappatura delle competenze che ha consentito di rilevare i gap formativi in ciascuna unità organizzativa semplice. Il lavoro è stato continuamente aggiornato, anche grazie al costante contributo del Gruppo Tecnico di Formazione, costituito all'interno della Camera di Commercio di Ferrara da quattro unità di personale.

Sul tema del benessere organizzativo nel corso del 2013, come peraltro avvenuto nel 2012, si procederà con il monitoraggio previsto dal d. lgs. n.81/2008 e con la valutazione delle relazioni redatte dal *"comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"* (C.U.G.) - costituito nel 2011, come disposto dalla legge n. 183/2010 (c.d. "collegato lavoro"). A tal proposito, si evidenzia che nel corso del 2012 il Comitato ha realizzato un'indagine sulla percezione del benessere organizzativo, sulla qualità della vita e relazioni all'interno del posto di lavoro alla Camera di Commercio di Ferrara che non ha evidenziato criticità.

In merito alla linea di intervento economico-finanziaria, se ne rimarca l'importanza, in quanto rappresenta lo strumento fondamentale per dare forza alle policy rivolte alla business community ferrarese. Risulta, quindi, un elemento fortemente strategico per l'Ente, sia per la grande attenzione da parte del dibattito pubblico sull'efficienza della Pubblica amministrazione, sia per la sua capacità di liberare risorse da destinare a strategie anticongiunturali.

La Camera di Commercio di Ferrara si è fortemente caratterizzata negli ultimi anni per il lavoro svolto sulla riorganizzazione dei processi di spesa contenendo i costi di funzionamento e riuscendo così ad accrescere in modo costante le risorse destinate agli interventi economici.

Nel corso degli ultimi anni è stata infatti riservata una notevole attenzione al contenimento dei costi di struttura, cioè di quei costi connessi al normale svolgimento delle attività dell'ente, meglio conosciuti come costi di funzionamento. Per il 2013 si continuerà in tale direzione, con la consapevolezza che i margini di recupero da riorganizzazione, risultano ancor più pressanti tenuto conto dei "tagli lineari" imposti dal D.L. 95/2012 cd. *"Spending review"* per i consumi intermedi.

Sul tema, invece, della razionalizzazione degli spazi, la Camera di Commercio è già intervenuta da almeno due anni, disegnando una mappa degli uffici e dei luoghi di contatto con l'utenza complessa più funzionale rispetto al passato. In particolare, sono stati attrezzati nuovi spazi per il servizio mediazione, in considerazione dell'esponentiale crescita di richieste pervenute nel 2012. Forte, inoltre, è stata anche l'esigenza di disporre di strumenti flessibili che potessero agire con estrema efficienza e tempestività per valorizzare e utilizzare il patrimonio mobiliare dell'Ente. L'obiettivo che si sono posti il Consiglio e la Giunta, anche nel recente passato, è stato quello di potenziare la qualità dei servizi offerti presso la sede camerale, la fruizione degli spazi e il livello di ospitalità per meglio adeguarsi alle esigenze dei cittadini e delle imprese. In questo ambito si inseriscono i progetti, già realizzati, di riqualificazione e di restauro conservativo della sede camerale e l'insieme delle migliorie di carattere multimediale e informatico.



In questo quadro, la razionalizzazione e la semplificazione dell'azione della Camera di Commercio investirà anche le attività trasversali. In tal senso, dovrà essere riconsiderato il ruolo dell'attuale sede decentrata di Cento, alla luce della crescente telematizzazione dei procedimenti.

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

Chi siamo

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

La Camera di Commercio di Ferrara ha festeggiato nel 2003 il proprio Bicentenario, dotandosi di un programma all'insegna della semplificazione amministrativa, della innovazione e della qualità nell'offerta dei servizi: questo al fine di assecondare pienamente le esigenze delle imprese, che ne rappresentano il naturale referente.

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. Realizza, inoltre, interventi diretti a favorire lo sviluppo economico del territorio e la competitività del sistema imprenditoriale locale, promuovendone l'internazionalizzazione. Esercita le attività amministrative previste dalla legge (come la tenuta dell'anagrafe delle imprese e di albi e registri per lo svolgimento di alcune attività) e promuove regole certe ed eque nei contratti commerciali. Esercita, infine, le funzioni delegate dalla Regione Emilia-Romagna, dallo Stato e quelle derivanti da convenzioni internazionali.

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.

La struttura amministrativa della Camera di Commercio è guidata dal Segretario Generale, coadiuvato da un solo dirigente, con funzioni di vicario.

Cosa facciamo

Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 40.000 imprese che in provincia di Ferrara producono, trasportano o scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio ferrarese.

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

1. *amministrative*: tenuta di registri, albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;

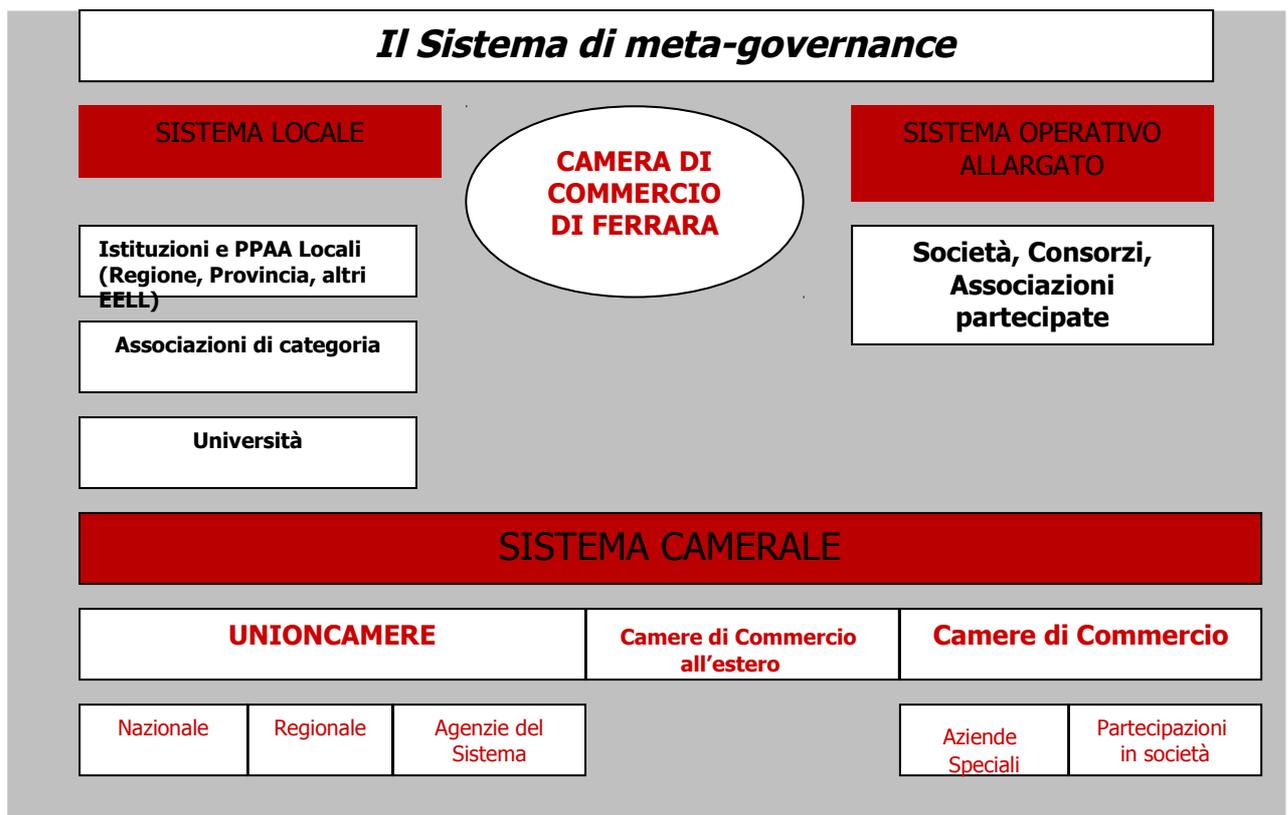


2. *di promozione e informazione economica*: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
3. *di regolazione del mercato*: promozione della trasparenza, certezza ed equità delle relazioni economiche fra imprese e cittadini, oltre alla composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.

Come operiamo

La norma pone le Camere di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri enti.

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. In particolare, è stato elaborato un Programma Pluriennale 2010-2013, 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. Il percorso così intrapreso ha portato a delineare i contorni in cui muovere la governance locale ed i contesti in cui definirla.





Identità

La Camera di Commercio in "cifre"



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).

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.camcom.it).

Apertura al pubblico: da lunedì a venerdì 9 - 12.30 – martedì e giovedì 15.30 - 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.

La complessità istituzionale, nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie, ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, portano la Camera di Commercio ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale. L'organigramma, attualmente vigente, è stato approvato dalla Giunta camerale, nella seduta del 13 dicembre 2011, facendo propria la proposta formulata dal Segretario Generale.

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

Si riportano, di seguito, alcune tabelle riportanti diverse classificazioni del personale in servizio.

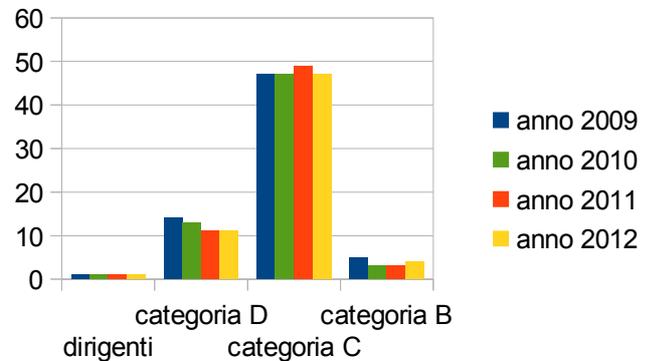


1) Consistenza del personale a tempo indeterminato:

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

oltre al Segretario Generale

(*) una unità cessata in data 31.12.2012

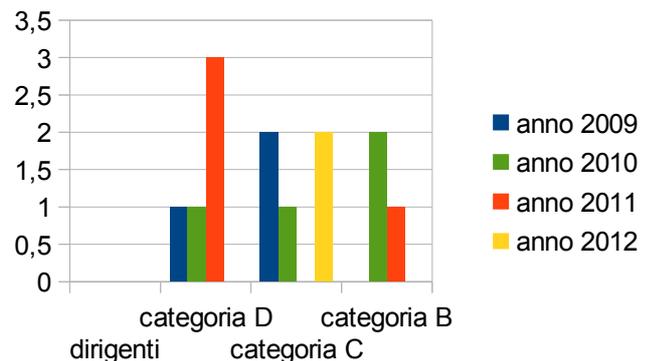


2) Personale a tempo indeterminato cessato:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Numero dipendenti cessati	2009	2010	2011	2012
Dirigenza			0	0
Categoria D	1	1	3	0
Categoria C	2	1	0	2
Categoria B	0	2	1	0*
Totale	3	4	4	2

oltre al Segretario Generale

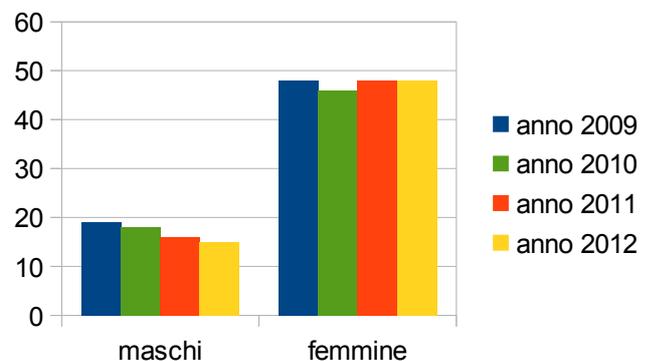
(*) una unità cessata in data 31.12.2012



3) Suddivisione personale per genere:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Ripartizione Uomo/Donna	2009	2010	2011	2012
Maschi	19	18	16	15
Femmine	48	46	48	48
Totale	67	64	64	63

oltre al Segretario Generale

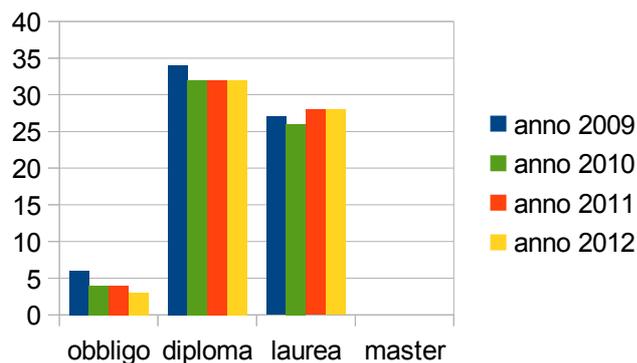




4)Suddivisione personale per titolo di studio:

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

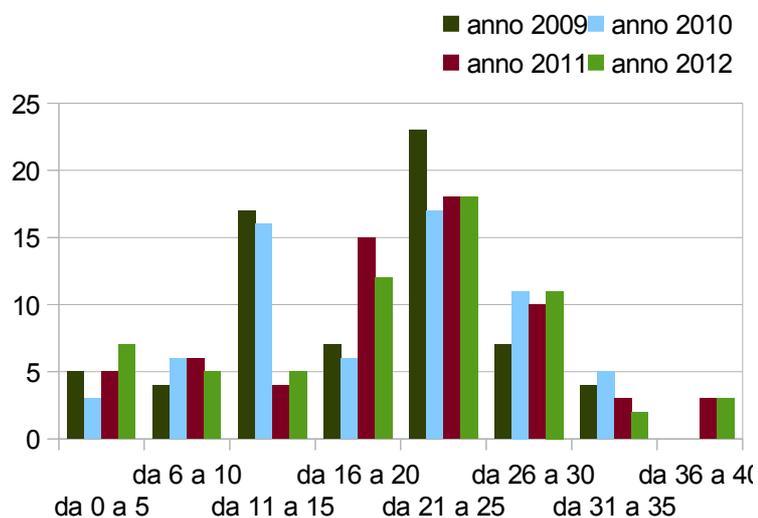
oltre al Segretario Generale



5)Suddivisione personale per anzianità di servizio:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per anzianità di servizio	2009	2010	2011	2012
0-5	5	3	5	7
da 6 a 10	4	6	6	5
da 11 a 15	17	16	4	5
da 16 a 20	7	6	15	12
da 21 a 25	23	17	18	18
da 26 a 30	7	11	10	11
da 31 a 35	4	5	3	2
da 36 a 40	0	0	3	3
oltre 41	0	0	0	0
Totale	67	64	64	63

oltre al Segretario Generale



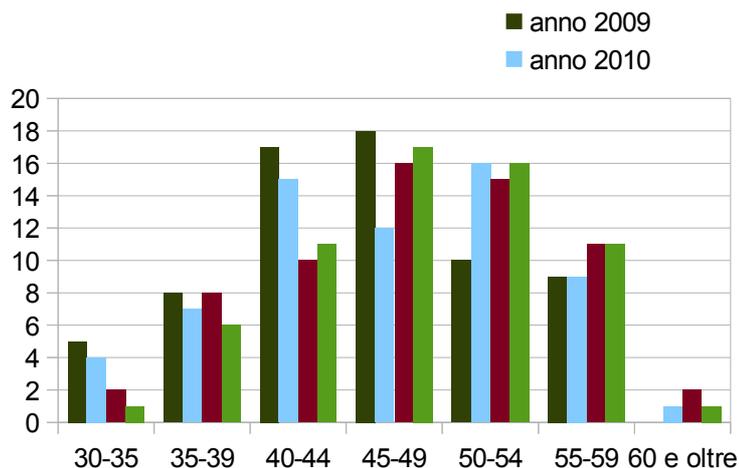
6)Suddivisione personale per classi di età :



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per classi d'età	2009	2010	2011	2012
30-34	5	4	2	1
35-39	8	7	8	6
40-44	17	15	10	11
45-49	18	12	16	17
50-54	10	16	15	16
55-59	9	9	11	11
60 e oltre		1	2	1
Totale	67	64	64	63

oltre al Segretario Generale



7) Benessere organizzativo :

Indicatori				
	2009	2010	2011	2012
Somma gg assenza(escluse ferie)/somma gg lavorativi	3,57	4,03	4,09	2,96
Tasso dimissioni premature (rif.al totale dimissionari)	0%	100%	0%	0%
Tasso richieste di trasferimento(rif.al totale dimissionari)	100%	0%	100%	33%
Somma gg infortuni/somma gg lavorativi	0,06	0,33	0,01	0
% di personale assunto a tempo indeterminato per mobilità	100%	100%	100%	0%

Il personale camerale, chiamato a fornire servizi altamente qualificati alle imprese è soggetto ad una costante e programmata formazione. Di seguito, i numeri medi annuali (Fonte: Relazione 2011 Organo di valutazione strategica) della Camera di Commercio di Ferrara:

1. 8.900 circa utenti (mail, telefoniche, effettiva presenza) allo Sportello U.R.P.;
2. n. 609 imprese finanziate e/o coinvolte in progetti a sostegno dell'innovazione;
3. n. 587 imprese finanziate e/o assistite per progetti con estero;
4. n. 250 imprese ammesse nei programmi di sostegno al credito;



5. n. 292 imprese coinvolte nei progetti a sostegno del turismo;
6. n. 348 liquidazione di contributi a imprese;
7. n. 106 comunicati stampa;
8. n. 19 articoli redazionali;
9. n. 369 imprese ammesse a finanziamenti;
10. n. 350 conciliazioni e n.10 mediazioni on line;
11. n. 1.300 imprese partecipanti a seminari e convegni ;
12. n. 24.800 pratiche telematiche e cartacee;
13. n. 13.783 visure e certificati;
14. n. 810 verifiche metrologiche e visite ispettive;

Per poter porre in essere suddette attività, la Camera di Commercio, nel periodo 2009-2013, ha utilizzato/assegnato le seguenti risorse di gestione corrente:

Tipologia di costo	Consuntivo 2009	Consuntivo 2010	consuntivo 2011	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013
Personale	3.098.157	3.026.715	2.797.744	2.844.383	2.795.383
Funzionamento	2.120.969	1.968.648	1.970.679	1.995.470	2.089.335
Interventi economici	2.830.771	3.930.816	3.493.488	4.616.000	3.404.300
Ammortamenti e accantonamenti	1.044.711	473.938	719.663	664.800	664.800
totali	9.094.608	9.400.117	8.981.574	10.120.653	8.953.818

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per le Camere di Commercio, uno strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993 secondo il quale "per il raggiungimento dei propri scopi le camere di commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società".

Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio, in termini di sviluppo.

Questo aspetto è stato preso in esame dall'art. 3, comma 27 della legge 244/2007 (finanziaria 2008), sulla base del quale le Camere di Commercio hanno dovuto procedere ad una ricognizione delle proprie partecipazioni ai fini della dismissione di quelle non strettamente strategiche.

La Giunta camerale, con deliberazione n. 116 del 7 settembre 2010, ha provveduto alla ricognizione confermando il mantenimento delle proprie partecipazioni, ritenendo le stesse strumenti indispensabili per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente, in quanto l'oggetto dell'attività sociale delle partecipate risulta coerente con la mission istituzionale della Camera di Commercio.

Successivamente, a seguito di quanto disposto dall'articolo 4 del D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012, la Giunta camerale, con deliberazione n. 146 del 27 novembre 2012, ha provveduto ad una nuova mappatura delle proprie partecipate ed a inviare una informativa circa le disposizioni contenute nella legge ad ogni società ed ai soci pubblici di maggioranza.

Di seguito, l'elenco delle partecipazioni della Camera di Commercio di Ferrara, iscritte nell'ultimo bilancio approvato (anno 2011) alla voce "Altre Partecipazioni" per un valore contabile pari a € 1.899.313,16.



Società	CAPITALE SOCIALE	% DI PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	74.000.000,00	0,2731
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120,00	0,3797
SCIP – SOCIETA' CONSORTILE IDROVIE PADANE S.C.R.L. In liquidazione	100.000,00	1,0000
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL	120.000,00	8,0000
AGROQUALITA' – SOCIETA' PER LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' NELL' AGROALIMENTARE S.P.A. (società di sistema)	2.000.000,00	0,2310
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. (società di sistema)	2.387.372,00	0,0126
CONSORZIO AGROALIMENTARE BASSO FERRARESE SOC.CONSORTILE A R.L.	19.500,00	3,8462
PARCO SCIENTIFICO PER LE TECNOLOGIE AGROINDUSTRIALI S.C.R.L. In liquidazione	107.000,00	9,3458
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. (società di sistema)	551.473,09	0,1600
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A.(società di sistema)	994.500,00	1,3000
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L. (società di sistema)	17.670.000,00	0,3800
IC OUTSOURCING S.C.R.L. (società di sistema)	372.000,00	0,2303
JOB CAMERE SRL (società di sistema)	600.000,00	0,2303
TECNO HOLDING SPA (società di sistema)	25.000.000,00	0,50947
TECNOSERVICEAMERE S.C.P.A. (società di sistema)	1.318.941,00	0,2300
RETECAMERE SOCIETA' CONSORTILE A R.L. (società di sistema)	900.000,00	0,0861
FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	156.000,00	3,0000
DELTA 2000 SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	120.334,00	0,4267
S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	5.540.082,30	2,0600
ECOCERVED SOC.CONS. A R.L.	2.500.000,00	0,2165

La Camera di Commercio possiede, inoltre, una partecipazione nei seguenti consorzi:

Consorzio	Quota di partecipazione
IFOA - REGGIO EMILIA	71.787,51
ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI	2.582,28
CONSORZIO PERA DELL'EMILIA ROMAGNA IGP	5.000,00
CONSORZIO PESCA E NETTARINA DI ROMAGNA IGP	5.000,00
ASSOCIAZIONE RISICOLTURA DELTA DEL PO	10.000,00
CONSORZIO DELLA COPPIA FERRARESE IGP	5.000,00

Mandato istituzionale e missione

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di Commercio di Ferrara può e deve operare. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali, anche sulla base dell'articolo 2 del Decreto legislativo n. 23/2010, di riforma della Legge n. 580/1993.



La Camera di Commercio di Ferrara, secondo quanto stabilito dagli articoli 1 e 2 del 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. Le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle Regioni, nonché compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la loro azione al principio di sussidiarietà". Più specificamente le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

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

Descrivere, quindi, l'identità della Camera di Commercio di Ferrara significa innanzitutto coglierne i legami con il territorio cittadino e provinciale, ma anche considerare la sua vocazione a guardare lontano, all'Europa e al mondo. Tra i principi ispiratori che guidano l'azione dell'Ente ferrarese c'è, infatti, una particolare sensibilità alla dialettica - sempre più evidente nella società contemporanea - tra la dimensione locale e quella globale. L'obiettivo è saper interpretare i mutamenti di un contesto che potrebbe essere definito "glocale" ed essere in grado di interagire con esso.

Ciò implica una mentalità operativa che permette all'Ente camerale di essere fortemente radicato e presente sul territorio, ma al tempo stesso proiettato all'esterno, al fine di promuovere il sistema economico ferrarese a livello internazionale. Alla dimensione locale della propria azione, la Camera di Commercio di Ferrara affianca l'impegno a sostegno del sistema economico imprenditoriale locale nel contesto globale. Tramite le aziende speciali del sistema camerale, essa ha scelto di dare vita ad una rete di desk all'estero e di estenderla progressivamente nel corso degli anni. Questa rete nasce dalla volontà di soddisfare la domanda di servizi per l'internazionalizzazione proveniente dal mondo imprenditoriale e si propone di presidiare le aree geografiche di interesse prioritario per l'espansione del sistema economico locale; ciò ad esempio tramite attività di "esplorazione" delle opportunità di business e grazie all'offerta di servizi omogenei e coordinati tra le diverse aree presidiate; al tempo stesso l'intento è quello di mettere a disposizione delle imprese efficaci strumenti di marketing del sistema Ferrara.

In quest'ambito, inoltre, nell'ottica di una strategia di rete, la Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, in stretta sintonia con quanto definito dalle linee programmatiche e d'indirizzo dell'Amministrazione regionale. Da alcuni anni, ad esempio, partecipa alla "Rete degli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole". Il quadro si completa prendendo in considerazione la rete camerale: la presenza della Camera al di fuori della provincia di Ferrara non si esaurisce infatti con i desk all'estero. È importante, invece, collocare la sua azione all'interno di



una vasta organizzazione a rete e riconoscere nell'Ente ferrarese un luogo d'accesso privilegiato a un sistema strutturato di Camere di Commercio e loro associazioni, soggetti impegnati nello sviluppo economico e sociale a livello regionale, nazionale e internazionale. Tra i principali nodi di questa rete si ricordano le Unioni nazionale e regionale delle Camere di Commercio e, a livello europeo, Eurochambres, quale luogo di raccordo e di scambio di esperienze e strategie tra enti analoghi che operano in realtà nazionali diverse.

La missione della Camera di Commercio di Ferrara è, quindi in sintesi, diretta al miglioramento della competitività delle imprese e del territorio, anche attraverso forme di sostegno diretto volte a superare la contingente crisi economico-finanziaria, dando specifico spazio a progetti di innovazione, di trasferimento tecnologico, di sostegno al credito, oltre a iniziative di internazionalizzazione e di valorizzazione del territorio, attraverso l'organizzazione ed il sostegno di del marketing turistico, in stretta collaborazione con la Provincia, le Associazioni di categoria e le istituzioni pubbliche e private locali.

La Camera di Commercio di Ferrara è quindi sia "la casa delle imprese" sia l'istituzione dedicata a garantire, in ambito provinciale, la tutela del mercato e della fede pubblica, ossia il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

Albero della performance

L'albero della performance è la mappa logica che rappresenta, graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa 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 della Camera di Commercio di Ferrara, attualizzato annualmente dalla Relazione Previsionale Programmatica.

Come precisato nella sezione "Presentazione del Piano", si evidenzia, di nuovo, che l'esercizio 2013 chiude non solo il primo ciclo triennale di rilevazione della performance dell'Ente, secondo i criteri indicati nel D.Lgs. 150/2009 e nelle deliberazioni della Civit, ma, per questa Camera di Commercio, rappresenta anche il termine del mandato 2009-2013 dell'organo consiliare.

Gli obiettivi strategici vedono, pertanto, esaurita nel 2013 la loro efficacia. Ed è per tale motivo, come peraltro suggerito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che è stata aggiunta, agli indicatori di outcome già presenti, la previsione di una "valutazione ex post" degli effetti e dell'impatto prodotti a fine triennio (2011-2013) da talune azioni strategiche attuate da questa Camera di Commercio, che costituirà un utile, quanto indispensabile, strumento per elaborare il Programma pluriennale per il prossimo Consiglio.



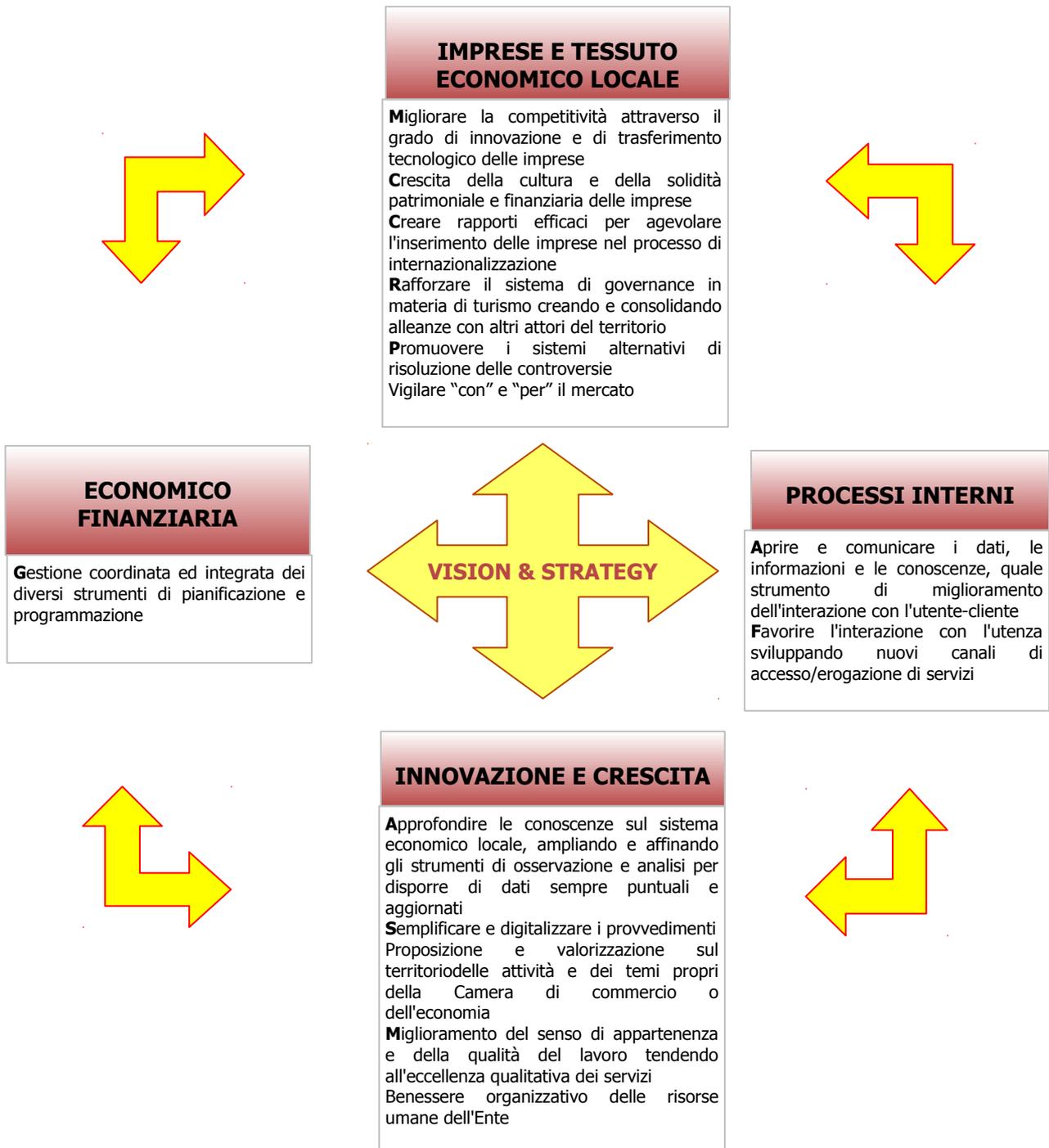
ALBERO DELLA PERFORMANCE

	<table border="1"> <tr><td>Area Strategica</td></tr> <tr><td>COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</td></tr> <tr><td>OUTCOME: Migliorare l'attrattivit� del territorio sia in termini di flussi turistici sia in termini di insediamento di nuove imprese</td></tr> </table>	Area Strategica	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	OUTCOME: Migliorare l'attrattivit� del territorio sia in termini di flussi turistici sia in termini di insediamento di nuove imprese	<table border="1"> <tr><td>Area Strategica</td></tr> <tr><td>COMPETITIVITA' DELL'ENTE</td></tr> <tr><td>OUTCOME: Consolidamento economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente attraverso la promozione di attivit� dirette alla razionalizzazione di costi e all'utilizzo delle attrezzature</td></tr> </table>	Area Strategica	COMPETITIVITA' DELL'ENTE	OUTCOME: Consolidamento economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente attraverso la promozione di attivit� dirette alla razionalizzazione di costi e all'utilizzo delle attrezzature	<table border="1"> <tr><td>Area Strategica</td></tr> <tr><td>COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</td></tr> <tr><td>OUTCOME: favorire processi di internazionalizzazione, di sviluppo dell'innovazione come fattore chiave della competitivit� e di accesso al credito</td></tr> </table>	Area Strategica	COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	OUTCOME: favorire processi di internazionalizzazione, di sviluppo dell'innovazione come fattore chiave della competitivit� e di accesso al credito						
Area Strategica																		
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO																		
OUTCOME: Migliorare l'attrattivit� del territorio sia in termini di flussi turistici sia in termini di insediamento di nuove imprese																		
Area Strategica																		
COMPETITIVITA' DELL'ENTE																		
OUTCOME: Consolidamento economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente attraverso la promozione di attivit� dirette alla razionalizzazione di costi e all'utilizzo delle attrezzature																		
Area Strategica																		
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE																		
OUTCOME: favorire processi di internazionalizzazione, di sviluppo dell'innovazione come fattore chiave della competitivit� e di accesso al credito																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE</td></tr> <tr><td>Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti ETG</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: Tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede in altre province</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE	Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	INDICATORE: Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti ETG	INDICATORE PROXY: Tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede in altre province	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</td></tr> <tr><td>Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	INDICATORE: Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'</td></tr> <tr><td>Migliorare la competitivit� attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: variazione percentuale del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attivit� Registro Imprese</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'	Migliorare la competitivit� attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")	INDICATORE PROXY: variazione percentuale del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attivit� Registro Imprese
Obiettivo Strategico																		
INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE																		
Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio																		
INDICATORE: Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti ETG																		
INDICATORE PROXY: Tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede in altre province																		
Obiettivo Strategico																		
ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE																		
Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente																		
INDICATORE: Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente																		
INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente																		
Obiettivo Strategico																		
INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'																		
Migliorare la competitivit� attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese																		
INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")																		
INDICATORE PROXY: variazione percentuale del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attivit� Registro Imprese																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO</td></tr> <tr><td>Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO	Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	INDICATORE: Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE</td></tr> <tr><td>Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione delle pratiche del Registro Imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: Tasso di variazione degli utenti che utilizzano i servizi on-line</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE	Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	INDICATORE: Variazione delle pratiche del Registro Imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	INDICATORE PROXY: Tasso di variazione degli utenti che utilizzano i servizi on-line	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'</td></tr> <tr><td>Crescita della cultura e della solidit� patrimoniale e finanziaria delle imprese</td></tr> <tr><td>INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: Variazione percentuale del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'	Crescita della cultura e della solidit� patrimoniale e finanziaria delle imprese	INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")	INDICATORE PROXY: Variazione percentuale del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara
Obiettivo Strategico																		
ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO																		
Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati																		
INDICATORE: Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale																		
INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.																		
Obiettivo Strategico																		
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE																		
Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi																		
INDICATORE: Variazione delle pratiche del Registro Imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento																		
INDICATORE PROXY: Tasso di variazione degli utenti che utilizzano i servizi on-line																		
Obiettivo Strategico																		
INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'																		
Crescita della cultura e della solidit� patrimoniale e finanziaria delle imprese																		
INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")																		
INDICATORE PROXY: Variazione percentuale del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>COMUNICAZIONE</td></tr> <tr><td>Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attivit� e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicitari</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: mantenimento dello stock d'impreses al 31.12.2010</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	COMUNICAZIONE	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attivit� e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia	INDICATORE: Variazione del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicitari	INDICATORE PROXY: mantenimento dello stock d'impreses al 31.12.2010	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE</td></tr> <tr><td>Semplificare e digitalizzare i provvedimenti</td></tr> <tr><td>INDICATORE : Livello di accessibilit� (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerale</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE	Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	INDICATORE : Livello di accessibilit� (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	INDICATORE PROXY: CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerale	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE</td></tr> <tr><td>Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione</td></tr> <tr><td>INDICATORE :Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede all'estero</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	INDICATORE :Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")	INDICATORE PROXY: tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede all'estero
Obiettivo Strategico																		
COMUNICAZIONE																		
Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attivit� e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia																		
INDICATORE: Variazione del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicitari																		
INDICATORE PROXY: mantenimento dello stock d'impreses al 31.12.2010																		
Obiettivo Strategico																		
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE																		
Semplificare e digitalizzare i provvedimenti																		
INDICATORE : Livello di accessibilit� (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi																		
INDICATORE PROXY: CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerale																		
Obiettivo Strategico																		
INTERNAZIONALIZZ. E MARKETING TERRITORIALE																		
Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione																		
INDICATORE :Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")																		
INDICATORE PROXY: tasso di variazione delle unit� locali di imprese con sede all'estero																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>COMUNICAZIONE</td></tr> <tr><td>Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit� del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi</td></tr> <tr><td>INDICATORE : CSI (formazione interna)</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	COMUNICAZIONE	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit� del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi	INDICATORE : CSI (formazione interna)	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO</td></tr> <tr><td>Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie</td></tr> <tr><td>INDICATORE : 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")</td></tr> <tr><td>INDICATORE: variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO	Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	INDICATORE : 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")	INDICATORE: variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio							
Obiettivo Strategico																		
COMUNICAZIONE																		
Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit� del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi																		
INDICATORE : CSI (formazione interna)																		
Obiettivo Strategico																		
TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO																		
Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie																		
INDICATORE : 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")																		
INDICATORE: variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</td></tr> <tr><td>Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti</td></tr> <tr><td>INDICATORE PROXY: grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilit� del piano della performance</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti	INDICATORE PROXY: grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilit� del piano della performance	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO</td></tr> <tr><td>Vigilare "con" e "per" il mercato</td></tr> <tr><td>INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")</td></tr> <tr><td>INDICATORE : VARIAZIONE PERCENTUALI DEGLI Utente metrico (strumenti metrici)</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO	Vigilare "con" e "per" il mercato	INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")	INDICATORE : VARIAZIONE PERCENTUALI DEGLI Utente metrico (strumenti metrici)						
Obiettivo Strategico																		
GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA																		
Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione																		
INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti																		
INDICATORE PROXY: grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilit� del piano della performance																		
Obiettivo Strategico																		
TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO																		
Vigilare "con" e "per" il mercato																		
INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3","n-1")																		
INDICATORE : VARIAZIONE PERCENTUALI DEGLI Utente metrico (strumenti metrici)																		
	<table border="1"> <tr><td>Obiettivo Strategico</td></tr> <tr><td>GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE</td></tr> <tr><td>Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente</td></tr> <tr><td>INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti</td></tr> <tr><td>INDICATORE: People Satisfaction Index</td></tr> </table>	Obiettivo Strategico	GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE	Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	INDICATORE: People Satisfaction Index												
Obiettivo Strategico																		
GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE																		
Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente																		
INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti																		
INDICATORE: People Satisfaction Index																		



La Camera di Commercio di Ferrara ha deciso, come peraltro previsto dalla CIVIT con delibera n. 112/2010, di utilizzare anche articolazioni differenti, secondo le prospettive classiche della balance scorecard - e sistema multidimensionale di pianificazione, di controllo strategico e operativo e di accountability.

Di seguito, la Mappa strategica della Camera di Commercio di Ferrara che evidenzia le quattro prospettive/dimensioni in cui sono riportati gli obiettivi strategici 2011-2013 dell'Ente:





Analisi del contesto

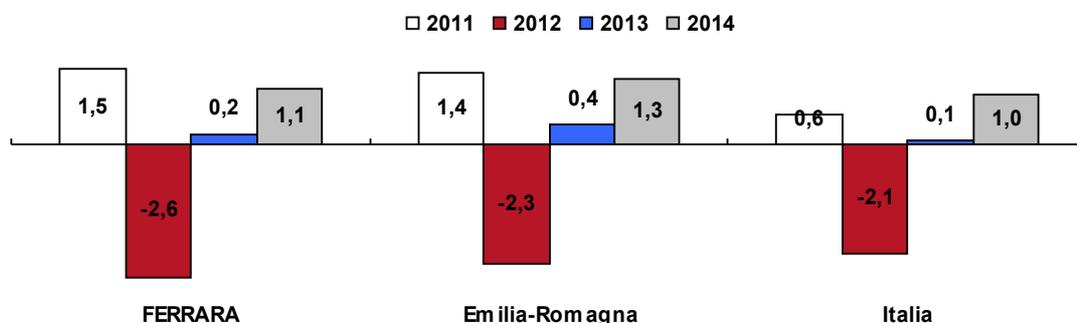
Ferrara e le imprese

L'incertezza dello scenario economico internazionale risulta ancora elevata. Le prospettive di medio termine sono strettamente connesse con gli sviluppi della crisi del debito sovrano e con i suoi effetti su fattori determinanti come sistema del credito, fiducia di famiglie e imprese e domanda proveniente dai partner europei.

La fase recessiva si sarebbe potuta estendere alla seconda parte del 2012 a ritmi più contenuti rispetto ai primi due trimestri, ma gli eventi sismici della primavera hanno compresso l'andamento economico regionale e provinciale.

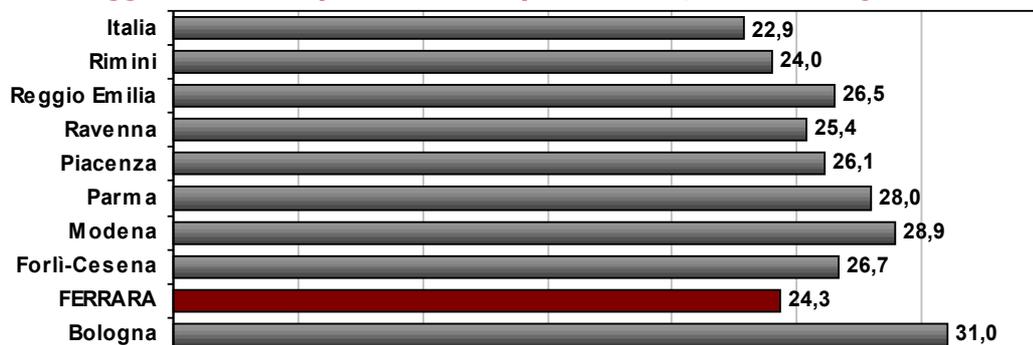
Se già prima dell'evento sismico, Prometeia prevedeva che la fase recessiva sarebbe proseguita fino al terzo trimestre dell'anno in corso, secondo le stime più recenti, nel secondo e terzo trimestre del 2012, si è accentuata la flessione congiunturale del Pil regionale e provinciale, a cui potrebbe seguire una ripresa sul finire dell'anno, favorita dall'attività di ricostruzione. In media, nel 2012 la riduzione del Pil regionale sarebbe pari al -2,3% e quella ferrarese del -2,6%.

Scenari e previsioni Prometeia, edizione settembre 2012



In un futuro ancora così incerto, la provincia di Ferrara, come del resto contesti territoriali più ampi, resta lontana da una ripresa e dovrà scontare i pesanti effetti del terremoto. In particolare la decrescita del valore aggiunto provinciale riguarderà tutti i settori economici, con variazioni più rilevanti per il comparto manifatturiero e le costruzioni. Sempre secondo le previsioni di Prometeia, solo nel 2013 si potranno registrare i primi segnali di ripresa, con diffuse lievi incrementi del valore aggiunto, con l'unica eccezione per il commercio.

Valore aggiunto 2012 a prezzi correnti per abitante, Istituto G. Tagliacarne



La stima del valore aggiunto provinciale pro capite relativo all'anno 2012 elaborata dall'Istituto Tagliacarne, Ferrara presenta quindi un valore di quasi 24,3 mila euro per abitante, maggiore in regione solo a quello di Rimini, ma superiore al dato medio nazionale.

Nonostante questa dinamica piuttosto lenta, il processo di consolidamento del tessuto imprenditoriale provinciale, inevitabilmente rallentato anche nel corso del 2012 dagli effetti che la crisi ha innescato anche in ambito locale, è proseguito in termini di sviluppo delle società di



capitali, al quale si è associata una crescita del livello tecnologico e di knowledge. Interrottasi nel 2009 la crescita delle imprese nel settore manifatturiero ed in quello delle costruzioni, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali. Piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

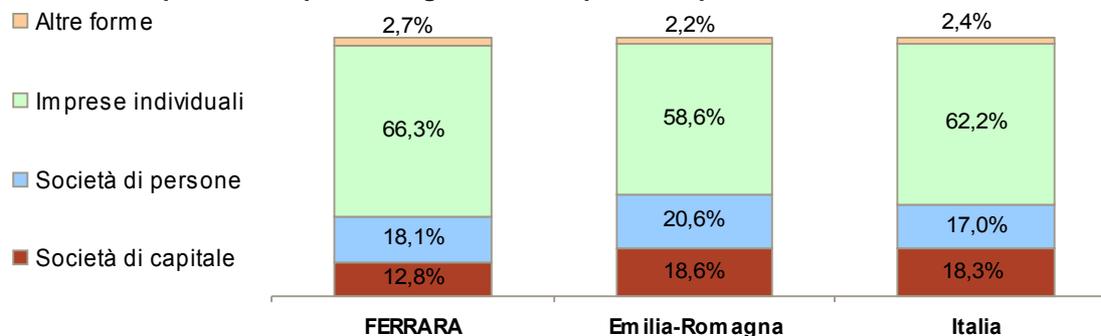
Riprendere nel 2013 la via di una più solida ripresa, dopo il lento recupero verificatosi nel corso degli ultimi due anni, richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una maggiore efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo. Per questo sarà ancora una volta cruciale il ruolo del credito, perchè per favorire nuovi investimenti e rafforzare la ripresa dovrà proseguire il processo di allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle aziende della provincia che, pur tuttora in crisi di liquidità, sono peraltro solide ed efficienti.

I dati sulla movimentazione anagrafica nel secondo trimestre 2012, anche depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una diminuzione, per quanto lieve, del tasso di natalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente (purtroppo però anche per le imprese giovanili), cui si è accompagnato un leggero aumento delle cessazioni. Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali, mentre hanno fatto registrare un bilancio negativo le ditte individuali, le "altre forme", cioè i consorzi e le cooperative, ma soprattutto le società di persone. In aumento risultano poi le unità locali, soprattutto quelle riferite ad imprese che hanno sedi fuori provincia.

Imprese e unità locali attive al 30 giugno

	2011	2012	Saldo	Var. %
Imprese attive	34.450	34.110	-340	-1,0%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.152	27.004	-148	-0,5%
Unità locali	41.083	40.887	-196	-0,5%
Sedi	34.450	34.110	-340	-1,0%
Unità locali con sede in provincia	3.861	3.916	55	1,4%
Unità locali con sede fuori provincia	2.772	2.861	89	3,2%

Imprese attive per forma giuridica, composizione percentuale al 30/06/2012





FERRARA serie storica dei tassi trimestrali di iscrizione, cessazione(*) e crescita delle imprese nel II trimestre di ogni anno

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita
2003	1,66%	0,92%	0,74%
2004	1,84%	0,96%	0,88%
2005	1,77%	1,32%	0,46%
2006	1,52%	1,21%	0,30%
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%
2009	1,51%	1,03%	0,48%
2010	1,76%	0,81%	0,95%
2011	1,62%	0,98%	0,65%
2012	1,54%	1,03%	0,51%

(*) Al netto delle cancellazioni d'ufficio effettuate nel periodo

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono pari a 13 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,5 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di alcune grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di piccola dimensione. Si colgono tuttavia anche segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, quali le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale della provincia, che comunque rimane ancora più basso rispetto agli altri ambiti di riferimento territoriale. Ad oggi ogni mille imprese attive, 128 sono società di capitale, quando solo cinque anni fa se ne contavano 100.

Si rafforza, intanto, pure il peso dell'imprenditoria straniera, anche in questo caso in termini strutturali per l'aumento delle forme societarie, mentre "tiene" a fatica l'imprenditoria "rosa". Preoccupante il calo tendenziale della imprenditoria giovanile, in una fase di difficoltà occupazionale come quella attuale. Raggiungono a fatica le 9 unità ogni 100 registrate, le imprese che si possono definire giovanili, vale dire l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone "fino a 35 anni" risulta complessivamente superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite.

Tra le imprese individuali, i titolari con più di 70 anni sono più del doppio di quelli con meno di 30 anni, che risultano essere al 30 giugno circa 1.100 su un totale di oltre 22.600.

Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2012, Infocamere

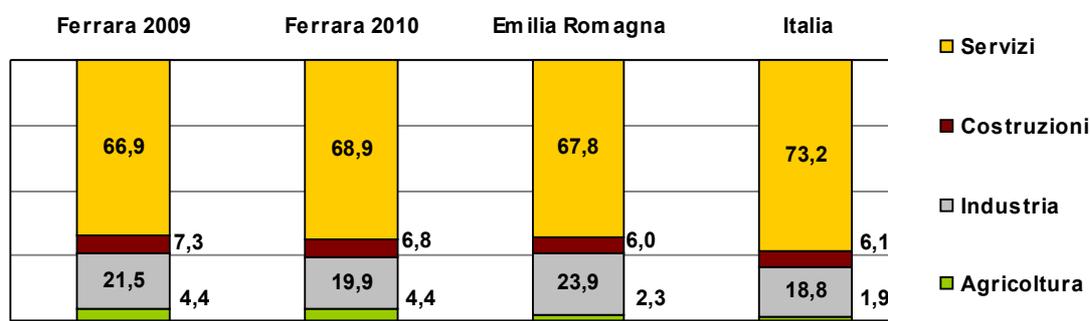
Forma giuridica		Imprese registrate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° trimestre 2011
TOTALE	Femminile	7.994	21,4%	-0,3%
	Giovane	3.300	8,8%	-2,6%
	Straniera	2.429	6,5%	10,0%
	Totale	37.316	100,0%	-0,7%
Società di capitale	Femminile	854	15,2%	-0,4%
	Giovane	259	4,6%	0,0%
	Straniera	149	2,7%	20,2%
	Totale	5.604	100,0%	1,5%
Società di persone	Femminile	1.588	20,7%	-0,7%
	Giovane	433	5,6%	-7,7%
	Straniera	313	4,1%	10,2%
	Totale	7.664	100,0%	-2,4%



Imprese individuali	Femminile	5.449	23,8%	-0,3%
	Giovane	2.563	11,2%	-2,0%
	Straniera	1.930	8,4%	9,3%
	Totale	22.934	100,0%	-0,7%
Altre forme	Femminile	103	9,2%	4,0%
	Giovane	45	4,0%	0,0%
	Straniera	37	3,3%	5,7%
	Totale	1.114	100,0%	-0,1%

Il valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia ferrarese nel 2010 (ultimo dato disponibile, secondo le stime dell'istituto Tagliacarne) ammonterebbe a poco più di 9 miliardi di euro: l'agricoltura conferma un contributo del 4,4%, superiore al dato riferito all'Emilia-Romagna e quello italiano. In calo il peso percentuale di industria e costruzioni, a favore dei servizi.

Valore aggiunto per settori, composizione percentuale - Istituto G. Tagliacarne



Ferrara e il lavoro

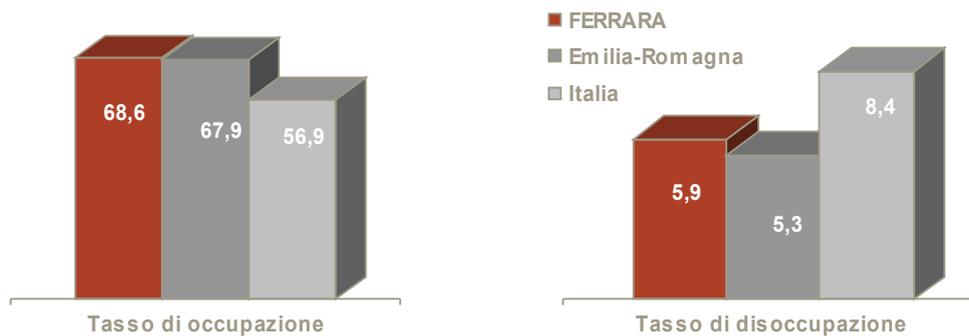
Nel 2011, in base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato ferrarese è costituito da 159 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 169 mila unità. Dopo le difficoltà rilevate nel corso del 2010, i dati più recenti "fotografano" un recupero dei principali indicatori: il numero dei disoccupati si è ridotto da 12mila a 10mila, corrispondenti ad un tasso provinciale di disoccupazione pari al 5,9% (5,3% in Emilia-Romagna, e 8,4% totale Italia).

Si tratta certamente di un processo collegato più all'andamento dell'economia della prima parte dell'anno, quando la congiuntura economica sembrava in ripresa, dinamica comune nel nostro Paese a tutte le grandi province, così come a gran parte di quelle piccole e medie. Per Ferrara, il dato - che la colloca nella parte superiore della apposita graduatoria nazionale crescente per tasso di disoccupazione, tra le province di Milano e Mantova - è la risultante di un tasso maschile pari al 4,0%, che però sale fino al 8,1%, prendendo in considerazione la sola componente femminile.

Per quanto riguarda invece il tasso di occupazione totale della provincia (15-64 anni), Ferrara sarebbe "posizionata" addirittura meglio: occupa infatti il 5° posto nella graduatoria nazionale, con un valore del 68,6% (grazie anche ad un aumento degli occupati, tornati ai valori del 2009), mentre il solo tasso di occupazione femminile è pari al 61,4%. Nella stessa graduatoria Ravenna e Bologna si collocano nei primi tre posti. Da segnalare inoltre una minore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 23,5% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (24,5%) che all'Italia (24,9%).



Occupazione e disoccupazione - 2011



Occupazione (addetti totali)

	2010	2011	Variatz. 2011-2010
Ferrara	153.240	159.328	4,0%
Emilia-Romagna	1.935.564	1.967.248	1,6%
Italia	22.872.328	22.967.248	0,4%

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale. SMAIL avverte piuttosto distintamente gli effetti della recessione che ha colpito pesantemente anche l'economia ferrarese, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quello della evoluzione imprenditoriale. Infatti, mentre lo stock delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva (+0,8% la variazione biennale 2011-2009), pur con un andamento differenziato tra i vari settori di attività, la dinamica occupazionale ha invece risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali, che è stata pari al -1,7%.

La svolta negativa è andata rallentando nel corso del 2011, dato che il calo degli addetti è risultato in termini percentuali del -0,6%. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, sempre misurata in termini di unità locali e non di sedi impresa, tra dicembre 2010 e dicembre 2011, è calata solo dello 0,2%.

Per quanto riguarda la più negativa dinamica occupazionale, va rilevato che tutti i settori extra-terziari, cioè industria manifatturiera, costruzioni ed in misura minore anche l'agricoltura, hanno scontato nel biennio considerato una sensibile flessione dei rispettivi addetti.

Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali – Banca dati SMAIL

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Anno 2011, dicembre								
Agricoltura	1.521	1.954	1.054	3.592	1.934	4.019	14.074	13,5%
Industria	7.289	2.064	1.770	9.511	4.527	2.552	27.713	26,6%
Costruzioni	1.579	1.040	347	4.135	811	1.586	9.498	9,1%
Commercio	3.111	1.822	599	10.277	1.402	3.282	20.493	19,7%
Terziario	4.037	2.271	787	18.925	2.158	4.313	32.491	31,2%
Totale	17.537	9.151	4.557	46.440	10.832	15.752	104.269	100,0
Percentuali sul totale provinciale								
Agricoltura	1,5%	1,9%	1,0%	3,4%	1,9%	3,9%	13,5%	
Industria	7,0%	2,0%	1,7%	9,1%	4,3%	2,4%	26,6%	
Costruzioni	1,5%	1,0%	0,3%	4,0%	0,8%	1,5%	9,1%	
Commercio	3,0%	1,7%	0,6%	9,9%	1,3%	3,1%	19,7%	
Terziario	3,9%	2,2%	0,8%	18,2%	2,1%	4,1%	31,2%	
Totale	16,8%	8,8%	4,4%	44,5%	10,4%	15,1%	100,0%	

Variazioni 2011-2009 per macro settore (%)



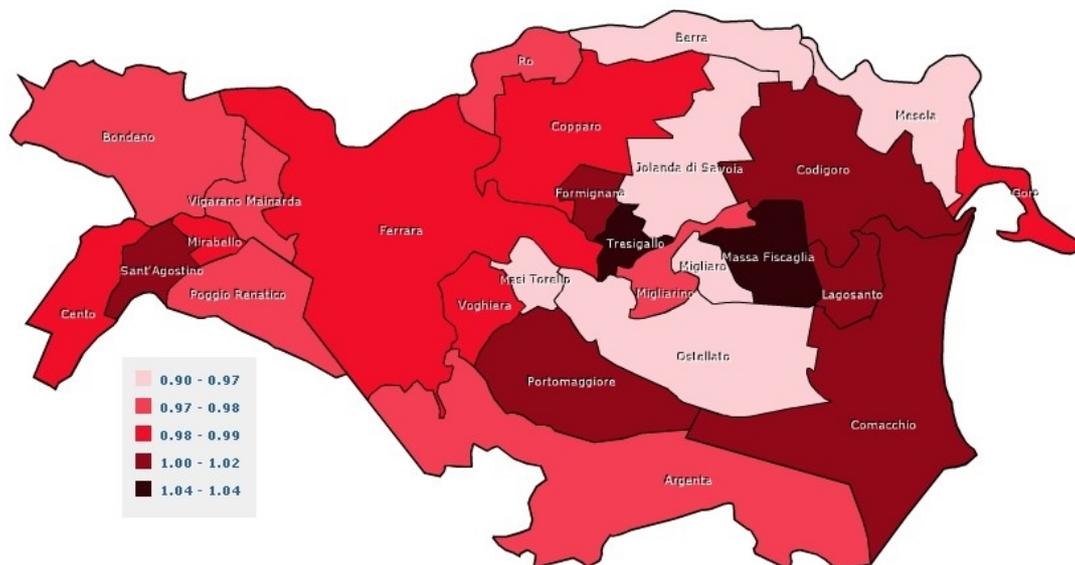
Agricoltura	-5,6%	-1,0%	-2,5%	0,7%	-1,4%	0,3%	-0,9%
Industria	-3,9%	1,6%	-8,1%	-6,8%	-12,0%	-6,1%	-6,4%
Costruzioni	-0,3%	-21,0%	-10,6%	-1,6%	-7,1%	-8,1%	-5,9%
Commercio	0,8%	-2,0%	3,1%	-0,5%	-3,5%	0,0%	-0,5%
Terziario	0,3%	4,0%	-4,4%	2,2%	9,1%	7,4%	3,0%
Totale	-2,0%	-2,3%	-5,0%	-0,8%	-5,1%	0,0%	-1,7%
Variazioni 2011-2010 per macro settore (%)							
Agricoltura	-3,0%	-2,8%	-2,1%	1,3%	-0,9%	0,5%	-0,5%
Industria	-1,5%	2,0%	-2,4%	-3,0%	-1,5%	-4,1%	-2,1%
Costruzioni	-1,8%	-9,7%	-5,2%	-4,6%	-4,3%	-2,9%	-4,5%
Commercio	1,1%	-0,1%	1,5%	-1,0%	-1,3%	0,0%	-0,4%
Terziario	-0,8%	2,3%	-4,3%	1,4%	5,1%	3,7%	1,6%
Totale	-1,0%	-0,8%	-2,4%	-0,6%	-0,3%	0,1%	-0,6%

Se si fa invece riferimento ai dati degli ultimi dodici mesi a disposizione, si può notare come il comparto delle costruzioni sia quello che ha scontato il ridimensionamento più pesante dei propri livelli occupazionali (-4,5%), con una intensità che è cresciuta nel corso del 2011, mentre il settore manifatturiero ha rallentato la flessione.

A questi andamenti macro-settoriali negativi fa riscontro la buona tenuta occupazionale manifestata dal terziario, cioè dai servizi e dal commercio (con le uniche eccezioni per i territori dell'Alto e del Basso ferrarese), contraddistinti anche da una lieve dinamica espansiva della loro consistenza imprenditoriale. Una conseguenza di tali differenti dinamiche è quindi rappresentata da una ulteriore terziarizzazione dell'occupazione provinciale, tradottasi in un particolare rafforzamento dei servizi non commerciali (turismo, servizi alle imprese e alle persone, intermediazione finanziaria, trasporti).

Variazioni positive vanno infine segnalate per l'occupazione nel settore agricolo, in alcune aree della provincia.

Addetti, rapporto dicembre 2011/ dicembre 2010 Banca dati SMAIL



Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo tre comuni hanno registrato variazioni positive maggiori all'1% del numero di occupati nel 2011 rispetto all'anno precedente, e due di questi, *Lagosanto* e *Tresigallo*, lo hanno visto crescere anche rispetto al 2009.

Tra i comuni di maggiore dimensione, solo *Comacchio* presenta, seppur lievi, variazioni positive nel numero di addetti sia nel periodo 2009-2011 che nell'ultimo anno. Una tenuta occupazionale meno negativa rispetto all'arco del più ampio biennio si registra a *Copparo* e *Sant'Agostino*. Tra il 2010 e il 2011 mostrano invece un'accelerazione della dinamica di decrescita del numero di



addetti, dopo la caduta registrata nel corso dell'anno precedente, realtà importanti come Cento, Ferrara, Poggiorenatico e Vigarano Mainarda, oltre ad alcuni comuni dell'area del Basso ferrarese.

Ferrara e i mercati esteri

Nel corso degli ultimi anni il settore manifatturiero ferrarese ha registrato un processo di crescente apertura ai mercati esteri, conseguente anche ad una maggiore diversificazione merceologica e territoriale, colmando in tal senso parte del ritardo accumulato nei riguardi delle aree più "forti" della regione Emilia-Romagna. Rapportando le esportazioni 2011 al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 26,8%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (36,1%), ma superiore al valore nazionale (26,6%) e in crescita rispetto all'anno precedente.

2,384 miliardi di euro nell'export, registrati nel corso dell'anno 2011, non sono comunque sufficienti a raggiungere il valore massimo registrato nel 2007, quando le esportazioni ferraresi ammontavano a 2,433 miliardi. Hanno invece superato il valore di quell'anno le importazioni, avvicinandosi al miliardo di euro (997 milioni).

Nel 2011, su base annua, l'export ferrarese era aumentato in termini valutari del 22,5% rispetto all'anno precedente, secondo un tasso di crescita superiore a quello medio regionale (+13,1%). Sull'altro lato della bilancia commerciale, l'import era invece cresciuto del 31,7%, anche in questo caso ben più alto del valore Emilia-Romagna (+12,1%).

Pur contribuendo all'export nazionale solo per lo 0,6%, Ferrara è nel gruppo delle province che l'Istat definisce tra le più dinamiche.

FERRARA Commercio estero per destinazione, anno 2011 - Istat

TERRITORIO	2011 provvisorio (migliaia di euro)		Var. %		% sul totale 2011	
	import	export	import	export	import	export
MONDO	997.398	2.383.694	31,7%	22,5%	100,0%	100,0%
EUROPA	786.691	1.658.419	22,1%	25,7%	78,9%	69,6%
Unione europea 27	741.892	1.425.097	19,9%	25,0%	74,4%	59,8%
Uem17	618.123	1.157.924	21,9%	24,9%	62,0%	48,6%
Extra Ue27	255.506	958.597	84,6%	19,0%	25,6%	40,2%
Germania	211.369	371.584	35,8%	2,2%	21,2%	15,6%
Stati Uniti	15.547	225.468	6,6%	12,5%	1,6%	9,5%
Brasile	32.230	34.913	415,8%	-12,4%	3,2%	1,5%
Russia	15.414	77.999	1900,5%	46,9%	1,5%	3,3%
India	5.746	44.277	10,4%	14,3%	0,6%	1,9%
Cina	49.857	91.202	12,7%	34,8%	5,0%	3,8%
Paesi BRIC	103.247	248.391	82,8%	24,6%	10,4%	10,4%
Sud Africa	537	9.295	202,4%	34,4%	0,1%	0,4%
Turchia	3.297	35.779	-14,1%	31,8%	0,3%	1,5%
Paesi BRICST	107.081	293.466	77,1%	25,7%	10,7%	12,3%

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

L'apporto maggiore alla crescita delle esportazioni ferraresi è fornito dalle vendite in Europa, seppur l'intera dinamica positiva è dovuta ad una crescita diffusa in tutte le aree geografiche mondiali. Nell'ambito del vecchio continente le imprese ferraresi continuano a "fatturare" oltre i due terzi delle proprie esportazioni (quota in aumento rispetto allo scorso anno), con una variazione maggiore al dato medio complessivo (+22,5%), incremento che racchiude dinamiche diverse: dall'appena +2,2% della Germania, che pesa comunque molto, al +46,9% della Russia, ma gli "acquisti" russi sono appena un quinto di quelli tedeschi.

Sul mercato USA, l'export ferrarese nel 2011 è tendenzialmente aumentato del 12,5%, grazie al traino determinante rappresentato dal comparto dei mezzi di trasporto.

Per quanto riguarda i nuovi paesi emergenti, se sono ancora modeste le esportazioni ferraresi in Sud Africa, quelle verso la Turchia hanno eguagliato il valore del Brasile.



FERRARA Commercio estero per attività economica, 1° semestre 2012 - Istat

	2012 provvisorio (migliaia di euro)		Var. %		% 2012	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	38.642	87.572	3,5%	-4,5%	8,1%	7,0%
Prodotti della pesca	4.848	12.904	0,1%	3,0%	1,0%	1,0%
Prodotti alimentari	36.219	57.212	-53,0%	-10,8%	7,6%	4,5%
Sistema moda	20.495	30.365	1,7%	13,5%	4,3%	2,4%
Sostanze e prodotti chimici	175.926	311.136	-0,1%	-4,1%	37,0%	24,7%
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metall.	14.183	47.737	-14,8%	-2,5%	3,0%	3,8%
Metalli di base e prodotti in metallo	46.155	65.749	-32,1%	13,4%	9,7%	5,2%
Apparecchi elettrici	7.017	24.911	-30,1%	15,5%	1,5%	2,0%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	89.180	202.919	34,0%	-4,1%	18,8%	16,1%
Mezzi di trasporto	17.585	372.021	9,1%	30,0%	3,7%	29,5%
Altre manifatturiere	22.547	32.131	-35,6%	13,5%	4,7%	2,6%
Altri prodotti	2.776	15.208	-40,1%	7,2%	0,6%	1,2%
TOTALE	475.573	1.259.864	-10,7%	6,0%	100,0%	100,0%

La dinamica tendenziale dell'export nel primo semestre 2012 si conferma positiva, anche se in progressiva decelerazione. Nel corso del secondo trimestre dell'anno, e per la precisione ad aprile e giugno, l'export è risultato inferiore a quello registrato nei corrispondenti mesi dell'anno precedente, con variazioni negative. Queste indicazioni temporali, indicano un rallentamento della domanda estera, indipendente dagli eventi sismici di fine primavera. Eventuali ulteriori riduzioni degli ordini dall'estero, potrebbero quindi essere rilevate anche nel terzo trimestre.

Il contributo maggiore all'incremento, che comunque si è registrato nel complesso del semestre, deriva dagli Stati Uniti (+56,9%), paese verso il quale è diretto quasi il 14% dell'export ferrarese. Meno incisive, ma in deciso aumento, le esportazioni in Sud Africa (+25,6%). In Europa, oltre alla stazionarietà dell'export nel primo paese partner, la Germania (+0,1%), si rilevano incrementi per i paesi non appartenenti all'Unione europea o all'area euro.

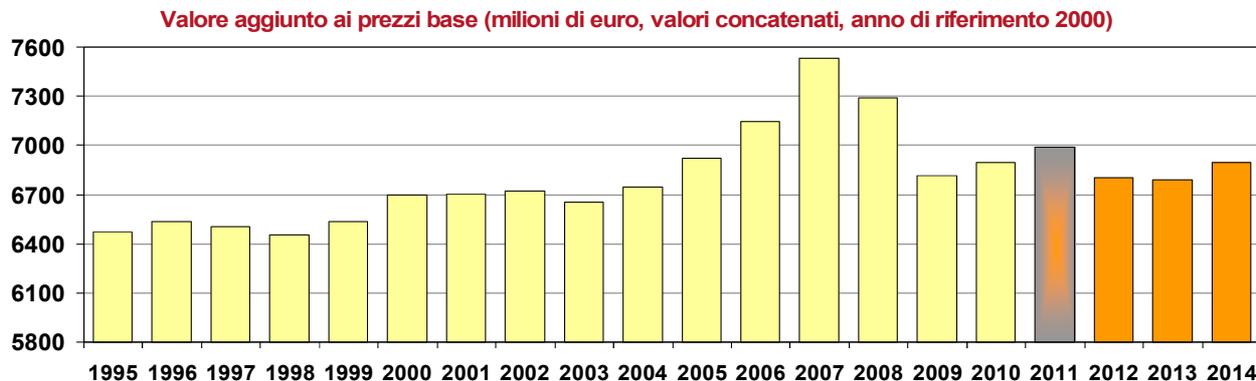
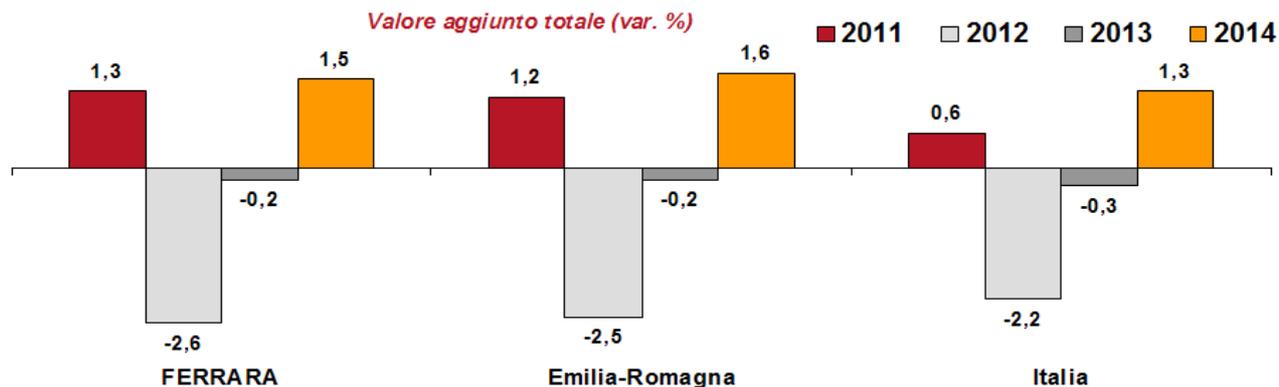
Tra i settori gli andamenti risultano ancora meno omogenei. Si registrano aumenti meno diffusi, in particolare sono confermati gli incrementi per mezzi di trasporto e metalli. Anche in questo trimestre, il sistema moda contribuisce al progressivo recupero sui mercati esteri. In diminuzione molti comparti, tra i quali i prodotti chimici, che rappresentano ancora un quarto dell'export provinciale, e i prodotti dell'agro-alimentare (agricoli non lavorati e alimentari) che rafforzano l'andamento negativo dello scorso trimestre.



Si riportano di seguito, le principali rilevazioni effettuate dall'Osservatorio dell'Economia della Camera di Commercio di Ferrara sul terzo trimestre 2012 e sulle previsioni sul quarto trimestre 2012.

Scenari e previsioni per Ferrara - ed. dicembre 2012

1) IL VALORE AGGIUNTO



2) Demografia imprese: imprese registrate e movimentazione

Movimentazione Serie storica, al 3° trimestre

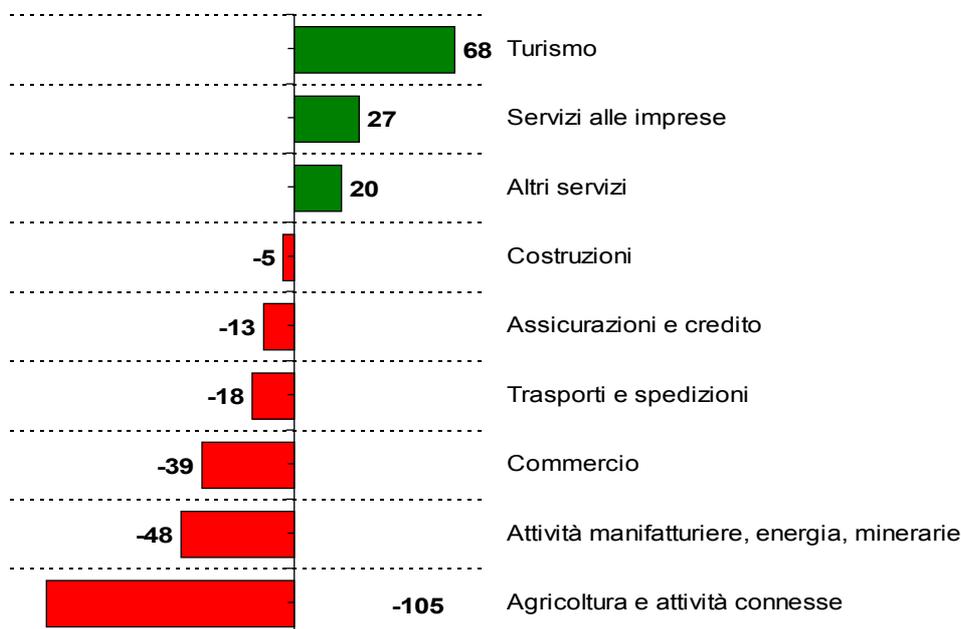
Anno	Iscrizioni	Cessazioni (*)	Saldo
2004	2.007	1.835	+172
2005	1.963	1.823	+140
2006	1.989	1.910	+79
2007	2.141	2.142	-1
2008	1.933	2.028	-95
2009	1.796	1.914	-118
2010	1.949	1.769	+180
2011	1.749	1.782	-33
2012	1.798	1.739	+59

(*) al netto delle cancellazioni d'ufficio

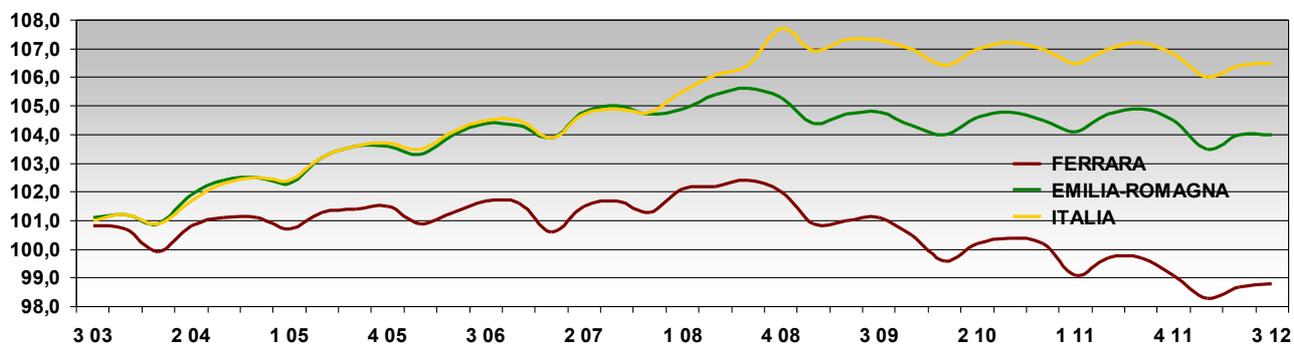


Imprese REGISTRATE AL 31/12/2011	37.406
Iscritte nei primi 11 mesi 2012	2.135
Cessate nei primi 11 mesi 2012 <i>(di cui 163 cancellate d'ufficio)</i>	2.205
Variatione	29
Imprese REGISTRATE AL 30 NOVEMBRE 2012	37.365

IMPRESE REGISTRATE – Var. ass. 30/9/2012 - 30/9/2011



3) Tessuto imprenditoriale



Il calo delle imprese (registrate e attive) è dovuto alle sedi, continuano ad aumentare invece sia le u.l. con sede in provincia, che – ancor più – quelle che fanno riferimento a sedi fuori dalla provincia, come del resto si verifica nella regione e anche a livello nazionale

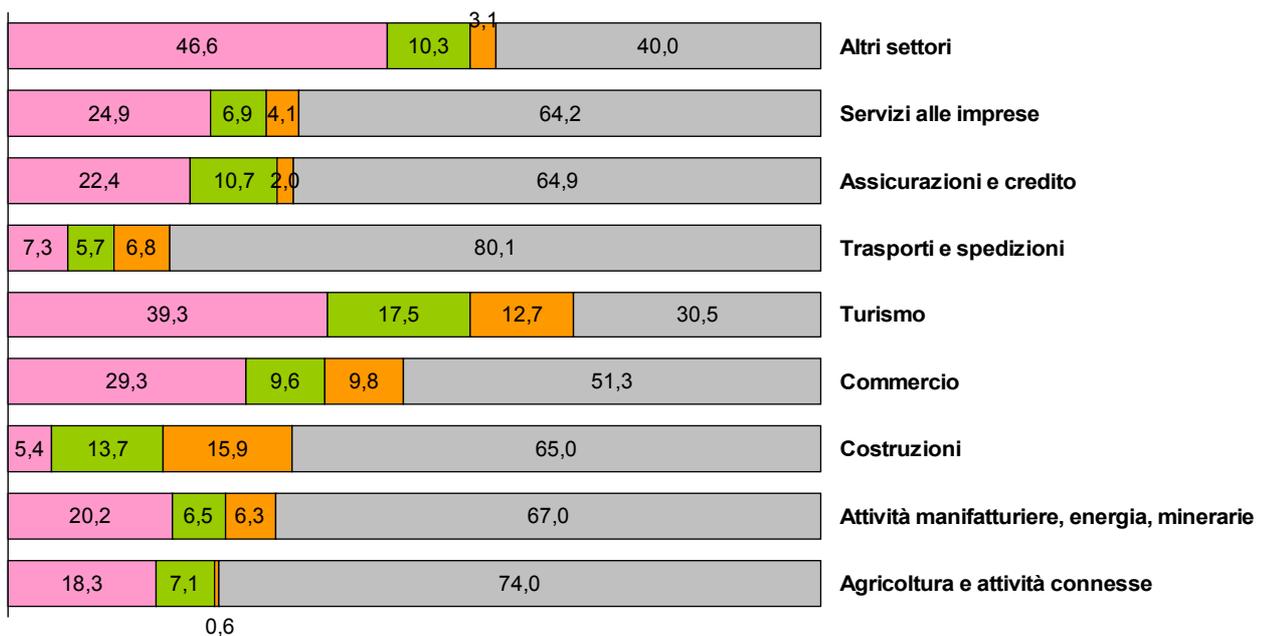


3 trimestre 2012	34.134
3 trimestre 2011	34.441
3 trimestre 2010	34.674
Novembre 2012	34.118
Novembre 2011	34.374
Variazione % Novembre 2012/2011	-0,74%

Al 30 settembre 2012	FERRARA		VARIAZIONE % SU 12 MESI					
			FERRARA		EMILIA-ROMAGNA		ITALIA	
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
Sede	37.366	34.134	-0,69%	-0,89%	-0,69%	-0,93%	-0,49%	-0,60%
U.L. Con sede in PV.	4.235	3.963	1,90%	2,17%	1,27%	1,14%	1,25%	1,38%
1.a U.L. Con sede F.PV.	2.236	2.135	2,71%	2,99%	2,13%	2,42%	1,76%	2,02%
Altre U.L. Con sede F.PV.	769	755	3,50%	3,71%	3,98%	4,12%	3,82%	3,93%
totale	44.406	40.987	-0,21%	-0,33%	-0,29%	-0,47%	-0,16%	-0,21%

4) Imprenditoria giovanile, femminile e straniera Tessuto imprenditoriale al 30.9.2012

8.020 imprese femminili, 3.380 imprese giovanili, 2.470 straniere



■ Imprese femminili ■ Imprese giovanili ■ Imprese straniere ■ Altre imprese



6) Settore manifatturiero – Variazioni tendenziali (rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente)

	FERRARA				ARTIGIANATO	1-9 ADDETTI	>10 ADDETTI
	3 tr.2012	EMILIA- ROMAGNA	2 tr.2012	1 tr.2012			
Produzione	-6,7%	-4,7%	-4,0%	-5,2%	-7,3%	-7,8%	-6,4%
Fatturato	-5,3%	-4,9%	-3,2%	-5,0%	-6,8%	6,7%	-5,0%
Ordinativi	-6,7%	-5,2%	-2,3%	-8,2%	-8,8%	-8,7%	-6,1%
Fatturato estero	0,9%	3,4%	-0,8%	2,5%	-10,8%	-3,5%	1,4%

Netto peggioramento per tutti gli indicatori congiunturali, con l'unico segno positivo per il fatturato estero, la cui variazione risulta comunque inferiore al dato medio regionale.

6) Internazionalizzazione – Fonte ISTAT 3 trimestre 2011

TERRITORIO	2012 provvisorio		Var.% tendenziale primi 9 mesi		Var.% tendenziale primi 6 mesi	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Bologna	4.570.468.580	8.412.512.206	-9,8	2,8	-7,8	2,5
Ferrara	674.723.739	1.813.045.759	-11,6	2,3	-10,7	6,0
Forlì Cesena	1.137.710.442	2.099.387.599	-10,4	2,7	-11,0	3,1
Modena	3.3392.463.180	7.760.827.707	-8,9	2,8	-9,9	3,8
Parma	3.304.148.583	4.052.328.656	17,2	2,0	30,4	5,2
Piacenza	2.026.217.559	2.367.266.851	-12,4	25,2	-13,0	27,9
Ravenna	3.303.629.514	2.709.929.339	-1,4	0,3	-3,4	5,5
Reggio Emilia	2.479.783.132	6.425.619.328	-12,4	2,2	-11,2	4,2
Rimini	511.310.721	1.448.162.990	-2,9	3,0	-3,1	5,3
EMILIA-ROMAGNA	21.400.455.460	37.089.080.435	-5,6	3,6	-4,1	5,2

Pur in aumento, rallenta la marcia l'export della provincia.

Rimane a due cifre la variazione positiva solo di Piacenza, dato migliore dell'Emilia-Romagna, che risulta determinante per il +3,6% della regione. In diminuzione invece l'import per tutte le province, con l'unica eccezione per Parma.



8) Turismo – arrivi e presenze nei primi 9 mesi del 2012

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
<i>In crescita gli arrivi e le presenze degli italiani ai Lidi Comacchiesi, dove aumentano anche le presenze degli stranieri. Diminuzioni nei movimenti turistici degli altri comuni.</i>								
<i>In calo i dati riferiti alle presenze in strutture alberghiere in tutta la provincia, ad eccezione dei Lidi</i>								
2010	467.795	4.316.901	128.450	971.620	596.245	5.288.521	172.016	437.022
2011	478.346	4.086.095	139.918	1.058.325	618.264	5.144.420	180.662	550.085
2012	483.542	4.335.731	135.223	1.008.041	618.765	5.343.772	178.587	480.034
VAR. % 2011/2010	2,3%	-5,3%	8,9%	8,9%	3,7%	-2,7%	5,0%	25,9%
VAR. % 2012/2011	1,1%	6,1%	-3,4%	-4,8%	0,1%	3,9%	-1,2%	-12,7%
LIDI DI COMACCHIO								
2010	336.547	4.039.128	84.977	856.776	421.524	4.895.904	44.974	175.682
2011	344.471	3.786.764	90.012	876.181	434.483	4.662.945	49.172	214.446
2012	361.314	4.078.740	89.465	900.482	450.779	4.979.222	53.221	228.326
VAR. % 2011/2010	2,4%	-6,2%	5,9%	2,3%	3,1%	-4,8%	9,3%	22,1%
VAR. % 2012/2011	4,9%	7,7%	-0,6%	2,8%	3,8%	6,8%	8,2%	6,5%
ALTRI COMUNI DELLA PROVINCIA escluso il C O M U N E C A P O L U O G O								
2010	33.198	87.546	7.142	30.458	40.340	118.004	26.249	67.084
2011	32.383	89.263	7.582	40.569	39.965	129.832	24.155	78.348
2012	29.646	72.515	6.388	25.156	36.034	97.671	23.033	58.282
VAR. % 2012/2011	-8,5%	-18,8%	-15,7%	-38,0%	-9,8%	-24,8%	-4,6%	-25,6%

Infine, ecco **il "diamante (piuttosto spuntato per la verità) dell'economia ferrarese"**

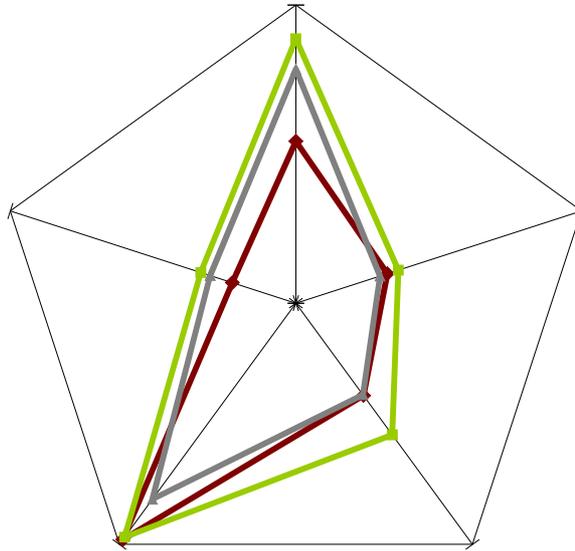
Si tratta del nuovo strumento di analisi elaborato dalla Camera di Commercio che propone una sintetica lettura d'insieme dell'economia locale al 31 dicembre 2012, mettendo a confronto i valori rilevati per la provincia di Ferrara con quelli dell'Emilia-Romagna e dell'Italia dei seguenti indicatori:

- tasso di occupazione (occupati/popolazione con più di 15 anni);
- valore aggiunto pro-capite in migliaia di euro;
- propensione all'export (esportazioni/PIL);
- grado di apertura (importazioni + esportazioni/PIL);
- unità locali attive ogni 100 abitanti.



IL DIAMANTE DELL'ECONOMIA DELLA PROVINCIA FERRARESE

- ◆ FERRARA
- EMILIA-ROMAGNA
- ▲ ITALIA



Periodo di riferimento: 31 dicembre 2011 31 dicembre 2012

Il quadro normativo di riferimento

L'evoluzione di tale contesto influenza sia il versante organizzativo interno, sia quello dei servizi alle imprese e ai cittadini. Sul versante interno, l'evoluzione delle norme, come ad esempio la finanziaria dello Stato, l'adozione di un nuovo regolamento di contabilità, l'approvazione di un



nuovo contratto collettivo, etc., possono incidere in maniera più o meno determinante sull'organizzazione della Camera di Commercio.

Così come, per quanto concerne l'evoluzione delle norme che incidono direttamente sui servizi amministrativi alle imprese, possono prevedere l'attribuzione di nuove competenze stabilmente (istituzione di nuovi albi, l'introduzione di nuovi controlli, la tutela della fede pubblica, diritto societario, etc.) o temporaneamente (incentivi, rottamazione licenze, etc.), con impatti anche sul versante organizzativo interno, ad esempio, in termini di risorse da destinare alle nuove attività, nuove professionalità da sviluppare, organizzazione dei nuovi servizi.

Le relazioni istituzionali della Camera di Commercio di Ferrara

Il 2013 sarà ancora un anno difficile, di transizione verso il superamento dell'attuale fase economica. In questo contesto, la Camera di Commercio di Ferrara intende consolidare e portare a pieno sviluppo le strategie anticongiunturali poste in essere negli ultimi anni. Questo tema, che ha rappresentato il focus per il 2011 e per il 2012, continua, come previsto, a essere il punto di riferimento anche per l'anno 2013.

Con la programmazione 2012 è stato, infatti, consolidato tra le strategie di intervento camerale a supporto dell'economia locale un concetto di *public governance* che tenesse conto delle specificità della Camera di Commercio di Ferrara e della sua realtà territoriale di riferimento.

Un principio tuttora valido, fondato sulla triplice valenza dell'Ente quale soggetto erogatore di servizi alle imprese, committente di iniziative dirette e indirette, realizzate per il tramite dei centri di competenza esistenti sul territorio, ed infine promotore e coordinatore di interventi strategici promossi con i principali interlocutori istituzionali.

Un ruolo centrale che la Camera di Commercio di Ferrara, in un momento di crisi economica generalizzata e dalle conseguenze particolarmente acute, deve svolgere con rilevanza ed incisività sempre maggiori confermandosi così quale elemento decisivo in grado di supportare adeguatamente le imprese, con politiche anticicliche, verso l'uscita dalla crisi.

La felice collocazione dell'Ente camerale nell'assetto della Pubblica amministrazione, quale autonomia funzionale specificatamente orientata alla tutela e promozione degli interessi generali delle imprese, consente infatti con una giusta scala dimensionale territoriale di coniugare visione strategica e vicinanza alle effettive esigenze dell'economia locale di riferimento, e dunque di individuare a seconda dei casi la più efficace tipologia di interventi, facendo leva sull'indipendenza dalla politica e sulle capacità di finanza autonoma. Una serie di caratteristiche che non è possibile ritrovare nel panorama istituzionale in alcuno dei soggetti pubblici (Governo nazionale, Regione, Provincia) impegnati nelle azioni di sostegno all'economia.

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**, attraverso sostegno diretto alle imprese, supporto al sistema dei confidi, attivazione di strumenti di finanza innovativa al passo con l'evoluzione dei mercati finanziari;
2. **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, in una fase congiunturale di profonda incertezza nella quale tanto più importante diventa la capacità di acquisire con estrema tempestività informazioni sulle dinamiche in atto;
3. **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, anche valorizzando la capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in



- sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna;
4. **l'occupazione**, favorendo la dinamicità del mercato del lavoro e integrando ove necessario le misure esistenti di tutela dei lavoratori.

In questo schema strategico, diviene, senza alcun dubbio, di capitale importanza la linea di intervento "amministrativa anagrafica": attraverso il miglioramento dei servizi si vuole generare una ricaduta virtuosa sulla competitività delle imprese, mediante la riduzione dei costi sostenuti per gli adempimenti amministrativi, specie in termini di tempo.

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e le sinergie con altri Enti pubblici quali il Comune di Ferrara, l'Inps, l'Inail e Agenzia per le entrate, che hanno contribuito affinché la Camera di Commercio arrivasse preparata a questo appuntamento. Nel momento della messa a regime della riforma, si rivelerà vitale strutturare e allargare sempre di più queste collaborazioni.

In questo senso, sarà importante continuare a sviluppare le alleanze con le associazioni sia per poter moltiplicare le occasioni di servizio agli utenti, sia per recepire indicazioni utili per meglio governare una rete complessa, che mette in relazione una molteplicità di attori aventi proprie specifiche peculiarità. Proprio per la presenza di così tanti soggetti, in un contesto in cui l'interazione fra Pubblica amministrazione e imprenditore diventerà sempre più virtuale, è necessario intervenire affinché questo processo non comporti una "spersonalizzazione" dei punti di riferimento e dei contatti con l'Ente. Per questo la comunicazione sui servizi verrà sempre più pensata con l'obiettivo di fornire informazioni personalizzate, cioè facilmente reperibili, fruibili e mirate, utilizzando modalità sempre più interattive.

Altro tema ritenuto strategico per il consolidamento della governance locale è lo sviluppo dell'Accordo di Programma, uno strumento innovativo che ha creato una forte sinergia fra la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara, permettendo la creazione di una massa critica di risorse necessarie ad assicurare un reale contributo alla competitività delle imprese ferraresi.

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Società di sistema (Infocamere, Tagliacarne, Retecamere, etc.), condividendone missione, visione e strategie di sistema.

Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, associazioni di categoria, associazioni sindacali, sistema locale della formazione.

La politica di relazioni intrapresa negli ultimi anni, ha portato la Camera di Commercio di Ferrara a rivestire un ruolo autorevole sul territorio, legittimandosi quale ente capace di programmare, realizzare e, soprattutto di interagire con i vari soggetti, pubblici e privati.

In virtù, quindi, del riconoscimento legislativo di autonomia funzionale e del ruolo conquistato sul "campo" ha avviato numerosi progetti di raccordo fra le Istituzioni locali (Provincia, Comuni) volti al recupero della produttività nelle interazioni fra i vari soggetti, che sono sfociati in Protocolli e/o Accordi su modalità condivise di organizzazione e gestione di alcuni aspetti del sistema economico territoriale.



Buone e stabili reti di relazione permettono di creare i presupposti per un'amministrazione che non cammina da sola, ma che interagisce con tutti gli altri soggetti pubblici o privati dislocati sul territorio. Perseguire questo obiettivo significa innanzitutto promuovere momenti di confronto con gli altri enti e le istituzioni presenti a livello locale con l'ottica di cooperare in settori comuni di azione, permettendo lo scambio di buone prassi ed esperienze. Altrettanto importante sarà mantenere saldo il raccordo con le associazioni di rappresentanza, partner naturali della Camera di Commercio, che, in virtù del loro radicamento sul territorio, offrono un contributo prezioso per la definizione, la diffusione e la verifica dell'impatto degli interventi. Il vero salto di qualità sarà rappresentato dalla creazione di relazioni stabili, volte da un lato a coordinare le diverse attività e dall'altro a intervenire — laddove possibile — con azioni congiunte.

Particolarmente sentita è poi l'esigenza di un coordinamento anche al di là dell'ambito provinciale di riferimento, dal momento che imprenditori e consumatori si muovono oggi in contesti non più locali, ma nazionali e sopranazionali e per questo richiedono uniformità delle regole e coerenza nella loro applicazione. Lo sforzo che si propone la Camera di Commercio di Ferrara per i prossimi anni è di intensificare la rete di relazioni, al fine di far convergere le varie capacità progettuali, ognuna per la propria competenza, in un unico progetto a sostegno dell'economia locale, creando una forte variabile positiva a vantaggio della competitività e della attrattività del territorio. Si propone, quindi, di ragionare in termini di *glocalismo*, ossia di sostenere l'economia locale, sapendo che dovrà competere e misurarsi con la globalizzazione dei mercati.

Del resto, intrecciare relazioni e procedere con accordi, alleanze, partnership è un passaggio obbligato per ogni pubblica amministrazione responsabile e cosciente, perché a fronte dello sviluppo della domanda di servizi sempre più qualificati ed efficienti si contrappone la scarsità di risorse finanziarie, blocchi di turn over del personale e un'incessante innovazione tecnologica, che comporta aumento di costi di formazione e di infrastrutture.

Di seguito, i principali accordi di collaborazione sottoscritti dalla Camera di Commercio di Ferrara:

1. Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;
2. 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, Registro imprese, vigilanza del mercato, Accordo per assicurare la liquidità alle imprese creditrici dei comuni e della Provincia di Ferrara attraverso la cessione pro soluto dei crediti a favore di banche od intermediari finanziari;
3. Regione Emilia Romagna, convenzione in materia di imprese artigiane;
4. Provincia di Ferrara, protocollo di marketing turistico del territorio, convenzione in materia di lavori pubblici; accordo sulla competitività delle imprese ferraresi; Fondo di garanzia aggiuntiva per favorire maggiori linee di credito alle piccole e medie imprese della provincia di Ferrara; Accordo per assicurare la liquidità alle imprese creditrici dei comuni e della Provincia di Ferrara attraverso la cessione pro soluto dei crediti a favore di banche od intermediari finanziari; Protocollo d'intesa per l'utilizzo del "LISTINO DEI PREZZI E DEI MATERIALI DELLE OPERE EDILI" quale base di riferimento per l'elaborazione dei capitolati, la definizione degli importi a base di appalto, nonché per le valutazioni in ordine alla congruità del prezzo delle offerte;
5. Comuni della provincia, Accordo per assicurare la liquidità alle imprese creditrici dei comuni e della Provincia di Ferrara attraverso la cessione pro soluto dei crediti a favore di banche od intermediari finanziari;
6. Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;



7. Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
8. Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di mediazione;
9. Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
10. Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;
11. Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
12. Tribunale e Procura della Repubblica di Ferrara, Protocollo d'intesa per la realizzazione di procedure telematiche volte alla informatizzazione dei fascicoli giudiziari, propedeutici alla realizzazione del processo telematico.
13. Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;
14. Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità.

La Camera di Commercio ha, inoltre, istituito, nel marzo del 2007, l'Osservatorio dell'economia, che si avvale del prezioso apporto dei componenti di Enti locali, Università di Ferrara, Banca d'Italia, le Casse di Risparmio di Ferrara e di Cento, Unindustria, SIPRO, C.N.A., Confartigianato, Lega delle Cooperative, Confcooperative, Coopagri, Ascom, Confesercenti, Unione Agricoltori, Coldiretti e C.I.A., in stretta intesa operativa con il Servizio Studi e Statistica dell'Ente camerale e quello di Unioncamere Emilia-Romagna. L'Osservatorio si inserisce in una delle attività di maggior rilievo della Camera di Commercio: l'informazione economico-statistica. Un'attività che fornisce strumenti di analisi e interpretazione sia alle imprese, che si misurano quotidianamente con decisioni per le quali necessitano di conoscenze precise e aggiornate nel tempo, sia ai cittadini, per i quali questo tipo di informazione può costituire un importante punto di riferimento per meglio orientarsi sul mercato. Nel tempo abbiamo ampliato e rafforzato in modo continuo e robusto la nostra capacità di produrre informazioni per chi decide; siamo soddisfatti di questo nostro impegno, ma riteniamo che offrire informazioni ben strutturate e tempestive non sia sufficiente. Per questo, è sembrato utile e doveroso fare sintesi di questa capacità camerale di capire l'economia stando a stretto contatto con il suo svolgersi sul territorio e offrendo alla comunità locale, alle sue imprese, alle sue associazioni ed alle sue istituzioni, uno strumento di interpretazione dell'attuale fase di sviluppo.

L'Associazione per l'Innovazione, infine, costituita nel 2006 da Camera di Commercio (che la presiede), Provincia di Ferrara, Comune di Ferrara, Università di Ferrara, CNA, Confartigianato, Unindustria, Lega delle Cooperative, Confcooperative, Confesercenti, ASCOM e Sipro, si pone l'obiettivo di elevare il grado di innovazione del sistema delle imprese, passaggio obbligato per mantenere o accrescere la capacità competitiva a fronte della globalizzazione dei mercati. Con la costituzione di suddetto tavolo di lavoro permanente, le realtà istituzionali, associazionistiche e imprenditoriali della provincia di Ferrara, operando in maniera sinergica e coordinata con l'obiettivo di valorizzare le competenze disponibili e perseguire economie di scala, hanno elaborato specifiche linee di intervento partendo da una approfondita analisi della realtà locale, connotata tradizionalmente da imprese di piccola e media dimensione e da scarsa specializzazione settoriale".

2. Interno

Quattro le dimensioni:

1. la struttura organizzativa della Camera di Commercio;
2. le infrastrutture e le risorse tecnologiche;
3. le risorse umane;
4. le risorse finanziarie/economiche.



La struttura organizzativa

La complessità istituzionale della Camera di Commercio – nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie - ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, richiedono all'Ente una costante capacità di adeguare la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale.

Infatti, l'evoluzione delle attività anagrafiche, promozionali, di tutela del mercato e di servizio al pubblico svolte dalla Camera di Commercio hanno stimolato, nel secondo semestre del 2008, un processo di riorganizzazione volto ad adeguare la struttura operativa alle mutate condizioni di contesto e agli obiettivi di miglioramento dei parametri di efficienza, efficacia e qualità.

Tale percorso di rimodulazione dell'assetto organizzativo è stato avviato con la creazione di un apposito gruppo di lavoro intersettoriale e proseguito con gli approfondimenti compiuti dal Comitato di direzione, anche attraverso il coinvolgimento diretto del personale e delle Organizzazioni sindacali: un ampio confronto che, mirando ad individuare i principi base ai quali ispirare il modello organizzativo, ha portato a confermare larga parte delle scelte già operate riguardo alla struttura operativa, nonché ad evidenziare alcuni obiettivi generali di particolare rilevanza ed attualità:

- avvicinare i servizi camerali alle imprese ed agli altri utilizzatori finali (intermediari, associazioni) attraverso lo sviluppo della telematica e dell'informazione economica on line;
- salvaguardare e rafforzare il contatto diretto con le imprese e con il territorio, valorizzando le professionalità presenti nell'Ente, potenziando il decentramento delle attività, sviluppando la polifunzionalità dei punti di accesso del pubblico ai servizi camerali;
- promuovere servizi "a rete", individuando specifiche filiere di servizio alle imprese da mettere in relazione tra loro attraverso la capacità di sviluppare uno "sportello unico" interno;
- prevedere una struttura organizzativa flessibile, in grado all'occorrenza di lavorare "a progetto" con forte collaborazione intersettoriale;
- sottolineare il forte collegamento di tipo funzionale, sia dal punto di vista strategico, sia da quello operativo, esistente tra i diversi settori della Camera di Commercio, per le attività ad essa delegate o affidate, siano esse relative a progetti promozionali o alla gestione di servizi specialistici.

Alla luce di questi principi ispiratori, l'aggiornamento della struttura organizzativa e, conseguentemente, dell'organigramma mira ad assicurare la costituzione di adeguati presidi di competenze specialistiche nelle materie ad elevato grado di complessità, anche relazionale, ed a sfruttare le più opportune economie di scala nelle attività caratterizzate dal contatto diretto con le imprese e i consumatori.

Particolare attenzione è riservata, inoltre, alla funzione delle attività trasversali, che si pongono funzionalmente all'interno delle filiere di servizio rappresentando un fattore produttivo decisivo e, dunque, uno snodo fondamentale nel processo di erogazione dei servizi e di creazione di valore aggiunto per l'economia del territorio.

In quest'ottica la Giunta camerale, nella seduta del 13 dicembre 2011, facendo propria la proposta formulata dal Segretario Generale, ha approvato le linee fondamentali della nuova macrostruttura della Camera di Commercio di Ferrara con la descrizione delle attività e delle funzioni svolte in ciascun ambito di attività, pervenendo all'assegnazione del Segretario Generale e del dirigente alle aree delineate e approvando il modello organizzativo generale.



Coerentemente con tale ridisegno generale della macrostruttura e per dare ad esso attuazione, con ordine di servizio del Segretario Generale n. 1 del 10 gennaio 2012, si è proceduto a:

1. delineare la nuova microstruttura organizzativa, ridefinendo i servizi e gli uffici che fanno capo a ciascuna area;
2. definire in modo più puntuale le funzioni attribuite ad ogni area, servizio ed ufficio;
3. assegnare il personale agli ambiti di attività.

Nel riportare il dettaglio della nuova struttura organizzativa della Camera di Commercio, si precisa che:

- la struttura è articolata su più livelli;
- il personale è assegnato all'area e, pertanto, la collocazione dello stesso nell'ambito delle unità che fanno capo a ciascuna area dirigenziale è di competenza del Segretario Generale e/o del dirigente;
- le persone che vengono assunte a seguito delle procedure di mobilità, come nel caso di nuove assunzioni, sono inizialmente assegnate all'area del Segretario Generale al fine di facilitare l'inserimento e la conoscenza nei vari ambiti di attività camerale, in accordo con i relativi responsabili.

Viene fornita, a titolo esemplificativo e non esaustivo, una sintetica descrizione delle principali competenze di ciascun ufficio, fatte quindi salve ulteriori e più specifiche indicazioni che verranno fornite dal Segretario Generale e/o dal dirigente, se non già insite nelle norme giuridiche relative alle varie attività e funzioni:

1 - AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO responsabile Mauro Giannattasio – Segretario Generale

In staff al Segretario Generale sono collocate le seguenti unità:

Comitato di direzione

Organismo diretto a favorire l'integrazione e il coordinamento tra le aree dirigenziali. Presieduto dal Segretario Generale, esso si avvale, in qualità di segretario, del responsabile dell'ufficio "Affari generali e segreteria organi" ed è costituito dal dirigente e dai responsabili di servizio e di ufficio.

Programmazione e controllo strategico – responsabile Cristina Sandri

L'ufficio elabora le proposte di budget in termini economici e di output per le singole aree organizzative; monitora l'andamento del budget economico e degli output quantitativi, analizzandone gli scostamenti tramite report periodici. Consuntiva, inoltre, i fatti gestionali tenendo conto della destinazione delle risorse. L'ufficio provvede alla definizione del Piano pluriennale dell'Ente, del Piano triennale della performance, del Sistema di misurazione e valutazione e delle Relazioni previsionali e programmatiche annuali da sottoporre al Consiglio camerale. Presta, inoltre, assistenza all'Organismo Indipendente di Valutazione, con particolare riferimento al processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed alla loro valutazione. Elabora, infine, relazioni annuali e pluriennali di rendicontazione a consuntivo delle iniziative poste in essere per tradurre la strategia in termini operativi.

Alle dirette dipendenze del Segretario Generale sono collocati i seguenti uffici:

Affari generali e segreteria organi – responsabile Maria Gloria Matteotti

L'ufficio supporta l'attività deliberativa della Giunta e del Consiglio, curandone anche la verbalizzazione; assicura la successiva diffusione degli atti, fornendo altresì assistenza per la



stesura. Si occupa della raccolta e pubblicazione delle determinazioni assunte dal Presidente, dal Segretario Generale e dal dirigente. Gestisce e aggiorna la banca dati di tutti gli atti garantendone la consultazione in rete. Assicura assistenza e supporto a Presidente e Segretario Generale.

Cultura e Relazioni d'Impresa, Studi Statistica e Prezzi - responsabile Caterina Pazzi:
All'ufficio è affidata l'elaborazione statistica dei dati provinciali; cura inoltre l'effettuazione dei censimenti e le rilevazioni dei prezzi. L'ufficio segue le rilevazioni periodiche dell'ISTAT, nonché le altre indagini richieste alla Camera di Commercio da altri Enti (Ministero, Unioncamere, Regione, ecc.). Provvede, inoltre, alla elaborazione e alla diffusione di statistiche e indici. Cura l'impostazione e il coordinamento delle attività di studio e ricerca sulle dinamiche dei diversi settori economici, sia a supporto dell'elaborazione di linee strategiche da parte degli organi direttivi sia in attuazione delle stesse. Gestisce gli Osservatori attivi presso l'Ente.

Servizio Risorse e patrimonio - responsabile Cristina Sandri

Contabilità e bilancio, diritto annuale – responsabile Cristina Sandri (interim)
L'ufficio è preposto alla preparazione dei preventivi economici, delle relative variazioni e bilanci di esercizio. Cura, inoltre, la contabilità economica e fiscale della Camera di Commercio e assicura l'ottimale ed efficiente gestione degli incassi nonché dei pagamenti, anche con riferimento alle misure di incentivazione economica, curandone altresì la fase istruttoria. L'ufficio fornisce agli organi camerali e alla direzione il supporto relativo agli aspetti economici e quali-quantitativi per una corretta definizione delle linee di sviluppo, consentendone, inoltre, il costante monitoraggio attraverso la gestione di un sistema di reporting. Cura, infine, tutti gli adempimenti connessi alla riscossione del diritto annuale.

Provveditorato e servizi tecnici – responsabile Maria Pia Bonfatti
L'ufficio cura la gestione dei beni mobili e immobili dell'Ente. Provvede all'acquisizione di beni e servizi, assicurando la predisposizione e la gestione dei relativi contratti. Cura, inoltre, la tenuta dell'inventario, la gestione dei servizi tecnici, nonché la logistica generale dell'Ente, sia presso la sede principale che presso la sede decentrata di Cento, anche con riferimento al mantenimento del decoro degli ambienti. Assicura il costante adeguamento delle procedure informatiche alle esigenze dei vari settori dell'Ente, rispettando i relativi vincoli normativi; promuove la diffusione delle tecnologie informatiche e della relativa formazione, contribuendo ad aumentare l'integrazione tra le diverse funzioni interne della Camera di Commercio. Cura, infine, l'implementazione del sito Internet e della rete Intranet della Camera di Commercio.

Personale e organizzazione – responsabile Cristina Sandri (interim)
L'ufficio si occupa del personale relativamente agli aspetti dell'acquisizione e della gestione amministrativa in ottemperanza alle norme di legge e contrattuali. Tiene ed aggiorna i fascicoli del personale. Cura, altresì, tutti gli adempimenti connessi al trattamento economico, previdenziale e di fine rapporto del personale. L'ufficio assicura il coordinamento delle attività finalizzate allo sviluppo professionale del personale, attraverso le attività di formazione e di riqualificazione, nonché delle politiche incentivanti. Effettua la rilevazione dei fabbisogni di personale nonché i processi di mobilità interna, anche in relazione a progetti finalizzati di carattere trasversale e ad azioni di "miglioramento continuo". L'ufficio cura, inoltre, il coordinamento delle relazioni sindacali e degli istituti di contrattazione.

Servizio Promozione e sviluppo del territorio e delle imprese - responsabile Mauro Giannattasio (interim)



Marketing del territorio, innovazione e qualità – responsabile Manuela Sarasini

L'ufficio predispone tutte quelle attività aventi per obiettivo la promozione e lo sviluppo dei diversi settori economici con riferimento, in particolare, alla crescita e alla qualificazione del tessuto infrastrutturale provinciale e alle iniziative per la diffusione di processi di qualità e di innovazione d'impresa (tecnologica, finanziaria ed organizzativa). Cura i rapporti con i Centri di eccellenza, nonché il supporto all'Ufficio Relazioni con il Pubblico fornendo dati e informazioni connessi alla propria attività. L'ufficio sovrintende, inoltre, alle attività a supporto dello start up d'impresa relativamente ai servizi di informazione, orientamento e assistenza agli aspiranti imprenditori divulgando e pubblicizzando le opportunità di finanziamento offerte alle imprese dalla normativa regionale, nazionale e comunitaria.

All'ufficio compete, altresì, la gestione delle misure contributive ad esso assegnate promosse dall'Ente camerale direttamente o in accordo con altri enti (Regione, Provincia, ecc), con riferimento alle fasi di progettazione dei bandi, divulgazione, istruttoria e liquidazione dei contributi, assicurando ove necessario adeguate modalità di confronto e condivisione con gli uffici camerali competenti per materia. Nell'ambito dell'ufficio è, inoltre, tracciata una serie di attività ricollegabili ad obiettivi individuati come strategici dal Consiglio camerale (formazione, marketing turistico, responsabilità sociale d'impresa, ecc.), alcuni dei quali in fase di attivazione.

Marketing internazionale – responsabile Mauro Giannattasio (interim)

L'ufficio assicura il coordinamento delle fasi di progettazione, realizzazione e monitoraggio delle iniziative di promozione all'estero deliberate dagli organi camerali, con particolare riferimento alla formazione, all'organizzazione e alla gestione delle partecipazioni dell'Ente a manifestazioni fieristiche in Italia e all'estero, nonché alla partecipazione a missioni economiche e all'ospitalità di delegazioni italiane ed estere. L'ufficio sovrintende, inoltre, alle attività dello sportello Sprint relativamente ai servizi di informazione, orientamento e assistenza alle imprese della provincia nelle loro attività con l'estero. Cura, infine, il rilascio della documentazione necessaria per il concreto esercizio delle attività di commercio estero (certificati di origine, assegnazione numero meccanografico, carnet ATA, ecc.).

All'ufficio compete, altresì, la gestione delle misure contributive ad esso assegnate promosse dall'Ente camerale direttamente o in accordo con altri enti (Regione, Provincia, ecc), con riferimento alle fasi di progettazione dei bandi, divulgazione, istruttoria e liquidazione dei contributi, assicurando ove necessario adeguate modalità di confronto e condivisione con gli uffici camerali competenti per materia.

Servizio Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali - responsabile Andrea Migliari

In staff al responsabile del servizio è collocata la seguente unità:

Sistema qualità

L'unità effettua il monitoraggio della qualità dei servizi erogati predisponendo soluzioni dirette ad una migliore soddisfazione del cliente. In questa unità vengono attivati, sulla base di necessità manifeste e per un periodo di tempo determinato, interventi diretti a progettare, realizzare, sviluppare particolari attività ritenute strategiche per l'Ente. Tali interventi, una volta progettati, realizzati o messi a regime, potranno andare a confluire in attività facenti capo ai diversi uffici.

Ufficio Relazioni con il Pubblico, stampa e comunicazione – responsabile Andrea Migliari (interim)



L'Ufficio Relazioni con il Pubblico è articolato in tre ambiti di competenza, tra loro integrati: accesso/accoglienza, comunicazione istituzionale e di servizio, monitoraggio e sviluppo organizzativo. L'ufficio si occupa della comunicazione istituzionale e di servizio, nonché delle relazioni esterne dell'Ente. Presidia, altresì, i diversi strumenti di comunicazione interna curando, in particolare, l'aggiornamento dei contenuti informativi del sito Internet e della rete Intranet. L'attività di comunicazione è alimentata dalla "rete dei referenti" costituita dai responsabili di servizio, o loro delegati, al fine di migliorare i processi interni/esterni di erogazione dei servizi e di comunicazione, nonché di diffusione degli stessi. L'Ufficio cura, altresì, la gestione della biblioteca e dell'emeroteca provvedendo agli abbonamenti, agli acquisti, alla catalogazione e alla conservazione dei volumi e della documentazione. Cura, in raccordo con l'ufficio Affari generali e segreteria organi e salva diversa indicazione del Segretario Generale, il coordinamento e la realizzazione degli eventi della Camera di Commercio. Avvia e gestisce, inoltre, specifici progetti di intervento, che possono coinvolgere gruppi di lavoro anche trasversali, in coordinamento con altri responsabili di servizio/ufficio. Gli interventi - diretti a progettare, realizzare e sviluppare particolari attività - verranno di volta in volta attivati sulla base di necessità manifeste e per un periodo di tempo determinato.

Protocollo e archivi – responsabile Andrea Migliari (interim)

L'ufficio cura la realizzazione di un sistema di gestione documentale (ivi compreso il protocollo in entrata ed uscita) della Camera di Commercio, nonché dell'archivio generale corrente e di deposito. Per la parte relativa all'implementazione delle nuove tecnologie si raccorda con l'ufficio Provveditorato e servizi tecnici.

2 - AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Responsabile Elena Cassani – Conservatore e Vice Segretario Generale

In staff al dirigente è collocata la seguente unità:

Servizio Regolazione del Mercato, Arbitrato e Conciliazione - responsabile Laura Tarabbia

Al servizio, collocato in staff al dirigente, compete la promozione sul territorio dell'arbitrato e della conciliazione, strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, nonché l'attivazione e la gestione delle relative procedure. Il servizio assicura, inoltre, la predisposizione e la promozione di contratti tipo tra le imprese, le loro associazioni e le associazioni di tutela dei consumatori, gestisce forme di controllo sulla presenza di clausole inique nei contratti, promuove l'azione di repressione della concorrenza sleale.

Servizio Registro delle imprese - responsabile Elena Cassani (interim)

In staff al responsabile del servizio è collocata la seguente unità:

Sede decentrata di Cento – responsabile Elena Cassani (interim)

L'unità svolge funzioni amministrative in sede decentrata ricevendo/istruendo pratiche destinate ai diversi uffici dell'Ente. Fornisce, inoltre, in stretto raccordo con gli altri uffici, le informazioni sulle attività camerali e i servizi di primo livello riconducibili alle diverse filiere assicurando, in particolare, l'accoglienza e l'orientamento degli utenti che necessitano di approfondimenti di tipo specialistico.

Ufficio Registro delle imprese – responsabile Alberto Tassinari



L'ufficio svolge e assicura la corretta registrazione, nel rispetto delle normative vigenti, delle pratiche depositate/trasmesse al Registro delle imprese. Cura, inoltre, la gestione di tutti gli altri procedimenti amministrativi connessi alla tenuta del Registro. All'ufficio sono assegnate, inoltre, le competenze per la gestione della comunicazione unica per l'avvio delle attività d'impresa. Emette verbali di accertamento delle sanzioni per tardiva/omessa comunicazione al Registro delle imprese/REA.

Attività regolamentate - responsabile Elena Cassani (interim)

L'ufficio svolge attività di sportello e di back office per il deposito e la gestione dei procedimenti relativi agli atti e/o alle istanze riferiti a tutti gli albi, ruoli, elenchi e registri. L'ufficio si occupa, inoltre, delle attività di gestione delle dichiarazioni di conformità degli impianti in edifici.

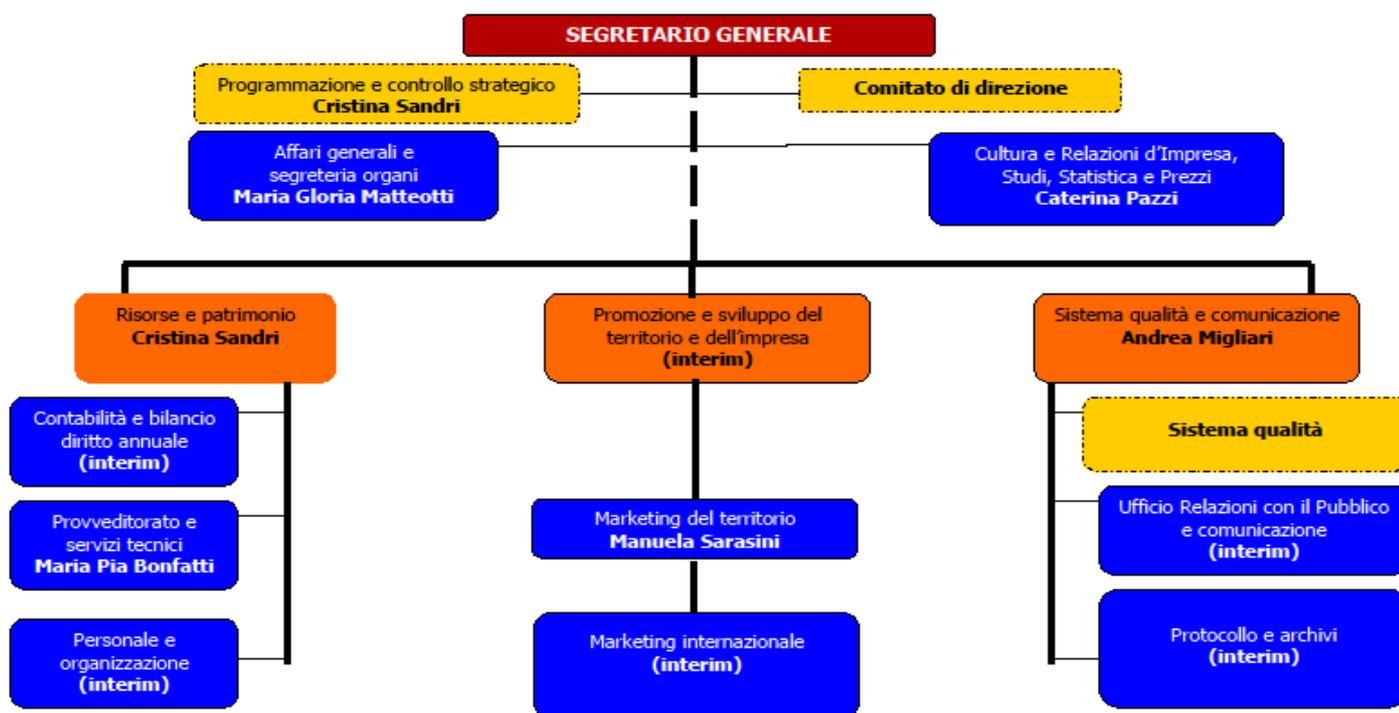
Servizi innovativi - responsabile Elena Cassani (interim)

L'ufficio predispone tutte quelle attività aventi per obiettivo la promozione e lo sviluppo presso imprese, associazioni, ordini professionali e istituzioni dei servizi innovativi della Camera di Commercio con riferimento, in particolare, alla Carta Nazionale dei Servizi, alla firma digitale, alla [Posta Elettronica Certificata](#), a [Telemaco ed](#) ai [Cronotachigrafi digitali](#).

Servizio Tutela del mercato e della Fede pubblica - responsabile Sergio Fantoni

Verifiche amministrative, Brevetti, Marchi e Protesti – responsabile Paola Bonzagni

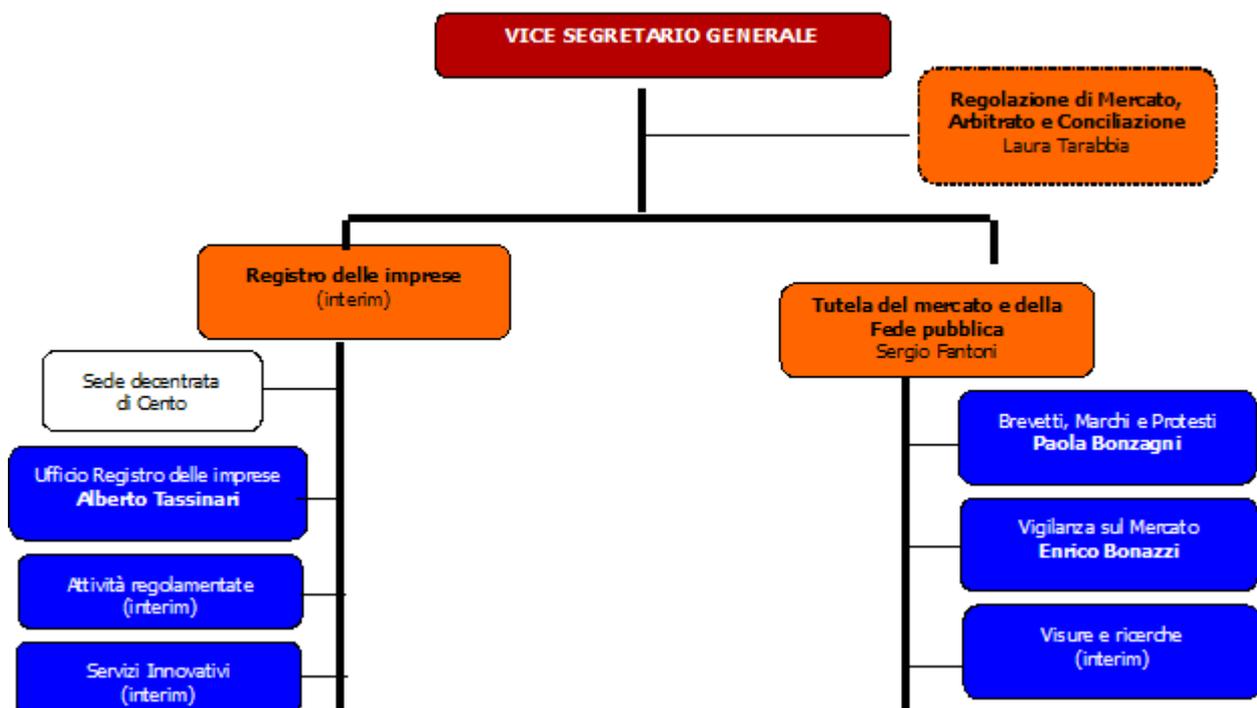
All'ufficio compete l'emissione delle ordinanze per il pagamento di sanzioni amministrative per la violazione delle normative di riferimento. L'ufficio cura, inoltre, la gestione e l'aggiornamento del Registro Informativo dei Protesti, nonché le attività di rilascio visure e la gestione dei ricorsi in materia. Accerta e raccoglie gli usi e le consuetudini e provvede alla loro pubblicazione e diffusione. A tale ufficio compete, altresì, l'attività di accettazione e trasmissione dei brevetti per invenzioni industriali, modelli e marchi.





Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del Mercato

Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del Mercato





Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Nel corso del 2013, anche alla luce delle istanze riformatrici orientate alla razionalizzazione e all'efficientamento del comparto pubblico, la Camera di Commercio di Ferrara proseguirà il percorso di riordino, già avviato in precedenza, approfondendo le opportunità di innovare da sé il tratto pubblico della sua azione, sia sugli aspetti di carattere strategico (tra cui il ruolo della governance, la valorizzazione delle funzioni camerali, il rafforzamento dei rapporti con le autonomie locali), che sul versante del miglioramento organizzativo e dell'efficienza.

La tensione continua all'innovazione organizzativa è uno degli elementi che ha caratterizzato l'azione della Camera di Commercio negli ultimi anni; lo evidenzia l'alto numero di interventi, che sono stati effettuati nel corso degli ultimi anni, volti ad ottimizzare la struttura organizzativa e i processi di lavoro. Sono interventi che si caratterizzano per un'ampia gamma di approcci: da quelli che vengono effettuati sulla spinta di una immediata esigenza, a quelli che, invece, si collocano all'interno di una strategia più ampia. Quest'ultima tipologia di approccio, che sta assumendo un rilievo sempre più diffuso nell'Ente camerale ferrarese, si basa sull'utilizzo di modelli, e quindi di metodologie di analisi e di lavoro, che orientano e – soprattutto – misurano gli effetti delle azioni intraprese.

Si manifesta, dunque, con decisione la consapevolezza della necessità di interventi strutturati che consentano all'Ente di continuare a mantenere gli standard di qualità dei servizi alle imprese e, laddove possibile, anche migliorarli; il tutto all'interno di una situazione generalizzata che vede un progressivo contenimento delle risorse a disposizione, soprattutto professionali. In tale ottica, l'effetto del "ripensamento" di assetti organizzativi, processi e dinamiche di lavoro, ha determinato la contrazione di determinate voci di costo: sia correnti (riduzione del personale in servizio, attraverso la mancata sostituzione dei cessati dal lavoro), sia potenziali o – per così dire – indiretti (rispettivamente, riduzione di organici e soppressione di uffici).



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. Con questo obiettivo sono stati realizzati diversi progetti volti alla razionalizzazione e, quindi, alla semplificazione dei processi di lavoro, anche in un'ottica di riduzione dei tempi e dei costi. In particolare, attraverso un'iniziativa di sistema attivata nel corso del 2009, la Camera di Commercio estense è stata coinvolta nella elaborazione di una metodologia di approccio a tali forme di razionalizzazione e semplificazione, il cui sviluppo proseguirà anche nel 2011;
2. l'esternalizzazione dei servizi o delle funzioni. Molte azioni sono state intraprese per sviluppare al massimo la potenzialità offerta da questo strumento, anche grazie all'azione di strutture e società di sistema. Il ricorso della Camera di Commercio a questa soluzione, che può assumere giuridicamente diverse forme, riguarda, soprattutto in termini di impegno economico, le attività connesse al global service (manutenzione e servizi di pulizia), ai servizi di vigilanza ed il ricorso, dal 2013, a contratti di autonoleggio a seguito della cessazione dal lavoro dall'1.1.2013 dell'unica unità di personale con mansioni di autista;
3. lo svolgimento in forma associata delle funzioni e dei compiti relativi all'erogazione dei servizi. Esplicitamente richiamata all'interno della Riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio e resa obbligatoria sotto taluni parametri, sta, invece, negli ultimi tempi prendendo sostanza la possibilità, dopo attente valutazioni, di associare spontaneamente taluni funzioni al fine di diminuire l'impatto dei costi, liberando, conseguentemente risorse economiche e umane da destinare agli interventi promozionali per le imprese;
4. l'utilizzo dell'informatica applicata ai processi interni e ai sistemi di contatto con l'utenza. Anche in questo caso, si è assistito dal 2011 ad un utilizzo sempre più avanzato della tecnologia non solo per aumentare l'accessibilità ai servizi della Camera di Commercio, ma anche per snellire i processi di lavoro e, di conseguenza, liberare risorse. Tuttavia, quello che comincia ad emergere con valori sempre più evidenti non è solo l'utilizzo di queste importanti "leve", ma anche l'esigenza di una loro collocazione in una più ampia strategia di programmazione delle attività, di monitoraggio, controllo e verifica dei risultati da queste prodotti. Nella consapevolezza che un'organizzazione matura deve poter disporre di adeguati supporti ai processi decisionali e ai processi operativi, in grado di orientare le azioni di miglioramento e ottimizzazione della "macchina organizzativa", la Camera di Commercio di Ferrara ha intrapreso, già nell'ultima parte del 2010, un ampio processo di rivisitazione del proprio sistema di programmazione e controllo, in concomitanza con la riforma introdotta dal decreto legislativo n. 150 del 2009, che proprio su un innovativo ciclo della performance sta puntando per dare nuova linfa all'efficienza del settore pubblico;
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. Nel corso dei prossimi tre anni, gli obiettivi della Camera di Commercio di Ferrara sull'utilizzo della PEC sono i seguenti:

2011: 5% del totale dei documenti in partenza dal protocollo;

2012: 10% del totale dei documenti in partenza dal protocollo;

2013: 30% del totale dei documenti in partenza dal protocollo.

Il percorso, quindi, che si è intrapreso ha come obiettivo la trasformazione del sistema camerale ferrarese in un'organizzazione dinamica, capace di innovarsi e di adattarsi continuamente in funzione della strategia, dell'ambiente di riferimento e della tecnologia. In questo quadro, l'innovazione organizzativa che si intende perseguire è non solo innovazione strutturale, ma anche innovazione nei servizi e innovazione culturale e tecnologica. Dal punto di vista strutturale si intende proseguire nella ridefinizione dei rapporti verticali, perseguendo un appiattimento dell'organizzazione, attraverso l'eliminazione dei livelli gerarchici, al fine di favorire un più efficace



coordinamento e una più agevole integrazione delle strutture organizzative, nella realizzazione dei programmi e delle attività ad essi connesse. Una struttura di questo tipo agevolerà, inoltre, sia la diffusione di un più forte orientamento per obiettivi, sia una cultura volta a favorire l'empowerment, capace di coinvolgere le risorse umane, valorizzandone le conoscenze e le esperienze, e di accrescerne la motivazione.

Dal punto di vista tecnologico, una maggiore diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) potrà aprire nuove prospettive sia rispetto ai processi interni, sia rispetto a forme di collaborazione e di partnership con altri soggetti pubblici o privati. In particolare, rispetto all'organizzazione interna, lo sviluppo e l'utilizzo di specifiche soluzioni tecnologiche consentirà di automatizzare un maggior numero di processi, rendendoli più veloci, precisi ed efficienti. L'introduzione di queste soluzioni consentirà così di ottenere importanti ricadute positive, sia rispetto alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione e semplificazione dei processi, sia rispetto al miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi offerti.

L'automatizzazione di alcuni processi, insieme alla possibilità di un più efficace sviluppo dell'outsourcing per le attività più marcatamente routinarie, potrebbe consentire, inoltre, di ottenere un ulteriore effetto positivo sull'organizzazione interna, consentendo di perseguire efficacemente una pianificazione quantitativa e una gestione qualitativa delle risorse umane, garantendo da una parte il contenimento della crescita numerica e dall'altra l'innalzamento della qualità, tenendo anche conto del contesto generale di progressiva riduzione della spesa pubblica.

Piano triennale per la razionalizzazione delle attrezzature 2011-2013 (articolo 2, commi 594-598, della legge n. 244 del 2007) – approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 146 del 9 novembre 2010 ed aggiornato per gli anni 2012-2013 con deliberazione della Giunta camerale n. 148 del 27 novembre 2012. Il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Misure di razionalizzazione

La Camera di Commercio di Ferrara conferma l'adozione anche per il triennio in esame delle misure di razionalizzazione adottate nel definire la dotazione e l'utilizzo delle attrezzature informatiche e non, al fine di conseguire economie nei costi di funzionamento e nelle immobilizzazioni.

In particolare:

- ogni postazione di lavoro è dotata di un personal computer e di una stampante;
- dal 2009 le stampanti sono a noleggio con un contratto "all inclusive";
- è stato fissato un turn over delle attrezzature informatiche non inferiore a 3 anni, coincidente con l'aliquota di ammortamento;
- l'acquisizione delle attrezzature è avvenuta tramite convezioni Consip, quando attive;
- sono stati installati e messi in rete, ad ogni piano, fotocopiatori, a noleggio, con funzioni di scanner e fax. Tali fotocopiatori possono essere utilizzati anche per ottenere stampe a colori, il cui uso è stato appositamente regolamentato;
- le attrezzature presso sale e spazi comuni sono state acquisite per dar corso ad una politica innovativa di comunicazione istituzionale, più attenta alle esigenze delle imprese;
- la sala Conferenze viene concessa in uso, a pagamento e gratuitamente, sulla base di apposito regolamento. In tal modo vengono recuperati, ove possibile, i costi di investimento per l'acquisto delle attrezzature.

Misure di miglioramento

Sulla base di suddette considerazioni, per il triennio 2011-2013 verranno attivate le seguenti nuove misure di razionalizzazione, previa ulteriore e specifica valutazione:



- possibilità di stipulare nuovo contratto di noleggio per fotocopiatori multifunzioni tutti a colori, in modo da distribuire il numero di copie su cinque macchine anziché su due, sfruttando la franchigia di contratto e dell'attivazione, entro fine anno, del servizio di fax server tramite la società Infocamere Spa, con conseguente dismissione delle linee fax Telecom, che dovrebbe consentire, sulla base delle valutazioni di costo effettuate, una diminuzione di oneri;
- possibile adeguamento tecnologico del sistema multimediale della sala Conferenze, sala Giunta e sala adiacente sala conferenze, volto a contenere:
 - i tempi e le risorse per gli spostamenti del personale per partecipazione a corsi, incontri ed altro;
 - migliore risposta alle richieste di servizi da parte degli utilizzatori della sala Conferenze, sempre più specifiche nel campo tecnologico;
 - minori costi per l'assistenza e la manutenzione in loco delle attrezzature.

Le risorse umane

Le persone, con le loro capacità, fanno la differenza in un'organizzazione: ne determinano ritmo e qualità. Sono le persone che portano avanti il percorso di crescita dell'ente e dettano la velocità di adattamento al cambiamento. Sulla base di questa consapevolezza, gli investimenti nel 2011 per il capitale umano andranno in una precisa direzione: gestire i processi di sviluppo e motivazione, per poter creare una squadra compatta e rendere tutto il personale preparato a gestire il cambiamento continuo richiesto e a tenere alta la qualità del servizio.

Si moltiplicano, infatti, le richieste degli operatori economici; nascono e si sviluppano nuove tecnologie per l'organizzazione, l'amministrazione, la comunicazione dei servizi, crescono le relazioni con il territorio. Processi in rapida evoluzione che richiedono personale in grado di gestirli e controllarli. Sono le persone, con le loro capacità, che portano avanti ed accompagnano il percorso di crescita dell'ente e dettano la velocità di adattamento al cambiamento.

Un ambito in cui l'innovazione organizzativa trova realizzazione è senz'altro la crescita e la valorizzazione del capitale umano. Il successo di un'organizzazione è infatti indissolubilmente connesso alle competenze e alla motivazione delle proprie risorse umane. In questo senso è fondamentale operare su due fronti.

Da una parte, definire nuove modalità nei processi di selezione del personale, che siano in grado di attrarre specifiche professionalità. Dall'altra parte, sviluppare e capitalizzare le competenze maturate dalle persone che operano nella struttura camerale e che contribuiscono alla realizzazione della strategia, realizzando interventi in grado di aumentare il grado di professionalità presente nella Camera di Commercio nel suo complesso.

Sviluppando il patrimonio di esperienze e di conoscenze, si potrà realizzare, inoltre, un vero e proprio apprendimento organizzativo, rafforzando ulteriormente il senso di appartenenza. Oggi, più che in passato, diventa essenziale alimentare e favorire i contributi bottom-up, sviluppando e promuovendo la capacità di creare e recuperare all'interno dell'organizzazione le conoscenze, di metterle a sistema, di diffonderle e tradurle in innovazione di processo, di servizio e di comportamenti.

In questo modo sarà possibile puntare sulla creatività delle persone, stimolando e valorizzando il capitale conoscitivo di ciascuno. In tale ottica, anche la gestione della conoscenza (knowledge management) viene a rappresentare, di fronte alla crescente complessità, uno dei principali fattori per il raggiungimento degli obiettivi strategici e una risposta all'esigenza di un impiego efficace delle competenze presenti in un'organizzazione. L'implementazione di un avanzato progetto di knowledge management richiederà il coinvolgimento di tutte le funzioni, per far emergere



conoscenze specialistiche, anche informali, affinché non vadano perse, ma anzi possano diventare patrimonio comune di apprendimento.

Sulla base di tale consapevolezza e al fine di avviare e mantenere nel tempo un circolo virtuoso della conoscenza, si renderà necessario focalizzare l'attenzione su piani di formazione aventi come cardine l'auto-responsabilizzazione dei dipendenti — a tutti i livelli gerarchici — nei confronti dell'apprendimento. Un'altra leva a cui bisognerà prestare attenzione come elemento di sviluppo e di cambiamento è il ruolo della comunicazione interna, che incide sui modelli di funzionamento e sulle modalità di erogazione del servizio.

L'anello finale nella catena della valorizzazione del personale è rappresentato dal consolidamento di un sistema di valutazione che, sulla base dei principi di misurabilità e congruità degli obiettivi, svolga un'importante funzione di leva premiale.

Il Piano di formazione 2013

La formazione dei dipendenti pubblici, in passato, costituiva spesso una forma di mantenimento del capitale umano disponibile nell'amministrazione. Essa era spesso svincolata sia dai processi produttivi ordinari, sia dai processi di carriera nei quali i singoli dipendenti potevano essere inseriti. La formazione era relegata, nei casi migliori, a strumento di mero aggiornamento tecnico-professionale. Ogni elemento culturale più generale era posto al di fuori della sfera di competenza della formazione e, di solito, era lasciato all'iniziativa personale del dipendente. In questo modo, nel corso degli anni, l'offerta formativa, per un verso, ha perso gradualmente senso fino a divenire uno strumento quasi rituale di motivazione del personale in servizio; mentre, per altro verso, le amministrazioni che hanno voluto, hanno potuto far leva sul capitale personale portato in dote dai propri dipendenti solo in forma opportunistica, accidentalmente e al di fuori di ogni programmazione organizzativa.

Questo modello da tempo non è funzionale alle esigenze della Camera di Commercio di Ferrara soprattutto in un momento in cui essa deve cambiare per far fronte alle esigenze che provengono dal contesto istituzionale, sociale e tecnologico e modifica i propri assetti professionali interni (per effetto del progressivo ricambio generazionale del personale e del relativo arricchimento del capitale umano disponibile), ed è costretta a competere sul mercato del lavoro per attrarre e trattenere le professionalità più qualificate.

La formazione, dunque, come strumento orientato alla acquisizione mirata, sistematica, valutata nei suoi effetti umani ed organizzativi, di competenze aggiuntive e anche sostitutive di quelle già disponibili. Un modello, questo, riconducibile ad una visione che potrebbe definirsi in senso lato professionale, che considera l'attività formativa come un processo permanente al quale tutti i componenti di una organizzazione prendono parte regolarmente alimentandosene costantemente, sia per rafforzare la propria capacità individuale di adattarsi al cambiamento, sia per contribuire alla capacità complessiva dell'amministrazione di affrontare le questioni che le vengono poste in un contesto istituzionale, tecnologico e sociale in costante evoluzione.

La formazione, spesso Cenerentola nelle organizzazioni, è, dunque, in Camera di Commercio, già a partire dal 2007, considerata strumento di supporto ai processi di cambiamento: agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura promuove una costante tensione verso l'efficienza e l'efficacia della gestione, diviene una leva dello sviluppo organizzativo, un elemento centrale dell'innovazione della gestione, un modo per generare cambiamento, rendendo concreta quella tensione all'economicità fondamentale in ogni processo di responsabilizzazione della risorsa umana e di decentramento delle decisioni. Per risultare efficace, deve discendere direttamente dalle strategie, operare di concerto con i meccanismi operativi (pianificazione, controllo, comunicazione),



nell'ambito di strutture snelle e flessibili, orientate ai risultati, centrate non già sulla conformità alla norma bensì sul riconoscimento della centralità del cittadino e dei bisogni della comunità.

Il Piano di formazione 2013 come già avvenuto per quello del 2012, cercherà di consolidare le strategie ed i risultati ottenuti negli anni precedenti considerando la formazione non come "spesa", ma investimento permanente in capitale umano. Limiti a questo paradigma, divenuto dal 2007 al 2010, punto di forza delle attività di formazione della Camera di Commercio di Ferrara, sono però costituiti dalle norme di riduzione della spesa per formazione dei pubblici dipendenti: articolo 6 del D.L. 78/2010, convertito in Legge n. 122/2010, confermate dal D.L. 98/2011, convertito in legge 111/2011 e dal D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012.

Tre grandi sfide

Anche sulla base di quanto realizzato dal 2007, la Camera di Commercio di Ferrara si è posta di fronte a tre grandi sfide:

1. la prima sfida è quella di rendersi attrattiva per i talenti migliori. Se la qualità del personale rappresenta la variabile fondamentale per determinare gli effetti delle politiche pubbliche, allora le amministrazioni devono recuperare una capacità competitiva sul mercato del lavoro per attrarre i giovani più bravi;
2. la seconda sfida riguarda la capacità dell'Ente di sviluppare un maggiore senso di appartenenza e di motivazione tra le persone che operano al proprio interno. In tale ottica, si proseguirà nell'impegno ad avviare percorsi di ascolto e di coinvolgimento dei lavoratori, a valorizzare le esperienze e ad investire sull'immagine dei propri collaboratori;
3. la terza sfida è quella dell'adeguamento delle capacità e delle competenze degli operatori. Le competenze e le attività della Camera di Commercio richiedono, infatti, percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali.

I presupposti

L'attuazione di un intervento formativo ampio ed articolato del personale della Camera di Commercio di Ferrara trova:

a) i suoi presupposti:

1. nella direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 (Direttiva Frattini),
2. nelle dinamiche evolutive e il percorso di riposizionamento dell'identità, del ruolo e delle funzioni della Camera di Commercio di Ferrara;
3. negli obiettivi strategici contenuti nella relazione previsionale e programmatica 2012

b) i suoi limiti nelle riduzioni di spesa (50% del costo 2009), di cui all'articolo 6 del D.L. 78/2010, convertito in Legge n. 122/2010, confermati dal D.L. 98/2011, convertito in legge 111/2011 e dal D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012.

La strategia

Per una istituzione la misurabilità dei risultati non è solo questione di buona amministrazione, ma soprattutto di responsabilità verso il territorio che rappresenta, significa potere e sapere rendere conto dei risultati conseguiti e garantire una sempre maggiore continuità fra orizzonte politico e attività quotidiana dell'Ente. In un contesto in cui cittadini e imprese sono giustamente sempre più esigenti verso la Pubblica amministrazione, sempre più attenti a come sono spese e investite le risorse pubbliche, risulta evidente che l'autorevolezza ed il radicamento di una Istituzione dipende da quanto siano misurabili e, quindi, controllabili la propria attività e i propri successi. A maggior ragione in un anno che si presenta particolarmente critico per la grave crisi finanziaria ed economica in atto, un anno di transizione in cui la Camera di Commercio di Ferrara è chiamata ad



accompagnare le imprese con impegno ancora maggiore fino alla fine di questa non facile congiuntura.

In questo quadro, la formazione diventa una leva fondamentale, quale strumento che stimoli e favorisca il cambiamento della cultura organizzativa delle persone coinvolte. La sfida è di proseguire nel processo già avviato, affinché il cambiamento venga compreso e interiorizzato da tutto il personale camerale: l'obiettivo è di ampliarne le competenze e le conoscenze, fornendo gli strumenti necessari per svolgere le nuove funzioni con maggiore partecipazione e responsabilizzazione, al fine di garantire elevati livelli di prestazione e un alto grado di flessibilità, in un'ottica di accrescimento e valorizzazione dei ruoli.

Le trasformazioni causate dall'applicazione delle nuove tecnologie stanno già comportando un cambiamento anche nel rapporto con il pubblico e proprio per garantire la velocità di risposta che le nuove sfide richiedono, si dovranno attuare dei meccanismi di funzionamento più elastici, grazie ai quali il personale, ad ogni livello, potrà essere in grado di apportare un reale valore aggiunto al servizio fornito. Lo spingersi sempre più verso un'organizzazione per processi, caratterizzata da flessibilità e dinamicità comporterà da una parte una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altra implicherà l'attivazione di meccanismi sempre più raffinati di integrazione, di coordinamento e di controllo.

Anche nel 2013, la formazione sarà orientata ad offrire conoscenze e strumenti che favoriscano il radicamento culturale del processo di cambiamento in atto e rafforzino il senso di identità delle persone, anche attraverso momenti di scambio professionale con altre realtà camerale, con esperienze più evolute da un punto di vista organizzativo e gestionale. Il Piano cercherà di articolarsi su un doppio binario sviluppando, da un lato, la formazione per lo sviluppo delle competenze generali e, dall'altro, l'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche. A tal fine, sarà potenziato il ruolo del Gruppo tecnico per la formazione costituito da [personale interno referente](#) delle diverse aree organizzative, il quale, oltre ad individuare le linee per una efficace costituzione delle aule di formazione, avrà cura di rafforzare i processi di comunicazione interna e di integrazione interfunzionale, nonché di costituire modalità stabile di presidio della funzione formazione. Saranno, inoltre, previsti momenti periodici di informazione e di confronto con le Organizzazioni sindacali aventi ad oggetto la verifica della qualità e dei risultati conseguiti con gli interventi formativi.

Al fine di ottimizzare le ridotte risorse economiche a disposizione per la formazione, verrà utilizzata, quale corsia preferenziale, la formazione inserita nel Piano di formazione intercamerale, gestita dall'Unione Regionale delle camere di commercio dell'Emilia Romagna. In tal modo si riuscirà a realizzare economie di scala sulla formazione specialistica che coinvolge ogni camera di commercio, recuperando risorse economiche da destinare ad una formazione più specifica all'interno della Camera di Commercio di Ferrara.

La struttura del Piano

Il piano si articola, come detto, su un doppio binario:

1. la formazione per lo sviluppo delle competenze generali;
2. interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per operare all'interno di un'organizzazione che cambia, a comprenderne senso e finalità, migliorare la qualità della relazione con gli altri a svolgere responsabilmente il proprio ruolo e favorire una cultura dell'integrazione interfunzionale;
3. si rivolge in via straordinaria a tutto il personale dell'Ente e ai neo assunti (entro sei mesi dal loro ingresso nella struttura).
4. l'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche;
5. interventi formativi orientati a fornire le competenze che servono per svolgere, migliorare, innovare le attività proprie del servizio di appartenenza, prevedendo corsi base e di sviluppo.



Gli obiettivi

Il Piano si basa sulle seguenti premesse:

1. la formazione non è l'acquisizione, una tantum, di determinate informazioni e conoscenze. La formazione è un processo permanente di aggiornamento e di perfezionamento. La logica del piano è esattamente questa: costruire una integrazione costante e in progress tra lavoro e capacità di lavoro;
2. la pianificazione annuale consente di rispondere a questa logica con l'organizzazione di un percorso continuativo, dando concretezza ad una visione aziendale di coinvolgimento attivo delle persone e di sviluppo dell'apprendimento in un quadro di incremento delle conoscenze aziendali;
3. i processi di cambiamento in atto presso le pubbliche amministrazioni vanno necessariamente accompagnati e sostenuti da un adeguato investimento formativo;
4. lo stretto legame tra formazione e cambiamento organizzativo conferisce ai processi formativi un rilievo strategico nella gestione dell'innovazione;
5. il fabbisogno di professionalità sempre più marcate, legate all'evoluzione dei processi e dei contenuti del lavoro oltre che al ruolo sempre più centrale che gli enti camerali sono chiamati a ricoprire per lo sviluppo del territorio, comporta la necessità di aggiornamento costante dei dipendenti e rende formazione e accrescimento professionale del personale un percorso di sviluppo necessario;
6. la formazione costituisce uno strumento indispensabile nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale, in particolare in un ente complesso come la Camera di Commercio di Ferrara, dove la presenza di molteplici servizi induce come conseguenza una notevole ricchezza e varietà di professionalità nelle diverse categorie;
7. i processi formativi devono essere prioritariamente volti ad un accrescimento continuo dell'intera struttura e devono essere tesi al pieno coinvolgimento del personale di tutti i livelli operativi, in funzione dei ruoli svolti, tenendo anche conto delle esigenze e delle inclinazioni di ciascuno.

Di qui, i seguenti obiettivi:

1. consentire al personale di ogni area di appropriarsi di strumenti e competenze (organizzativi e di comportamento) ritenuti indispensabili e "trasversali" per affrontare le attività di lavoro, i rapporti organizzativi e l'evoluzione normativa che regolano il funzionamento della Camera di Commercio;
2. consentire al personale, nelle specifiche aree di appartenenza, di aggiornare, approfondire, sperimentare ed implementare informazioni e competenze, anche linguistiche, su ambiti specificamente legati alle attività;
3. consentire alle persone, attraverso percorsi formativi mirati e articolati, di potenziare le proprie competenze oppure di acquisire competenze nuove quando i cambiamenti organizzativi e l'evoluzione del contesto territoriale di riferimento lo richiedano.

L'analisi del fabbisogno formativo, quadro generale

Il fabbisogno formativo per l'anno 2013, rilevato anche a seguito delle risultanze prodotte dalla indagine interna di customer satisfaction, può essere sinteticamente così delineato:

1. sviluppo delle competenze e costante aggiornamento del personale;
2. evoluzione e arricchimento delle professionalità, anche in termini di capacità gestionali, organizzative e relazionali;
3. sperimentazione di metodologie didattiche ispirate al coaching, in grado di sollecitare un cambiamento di approccio ai problemi, di rafforzare l'orientamento all'azione e di sviluppare le capacità di leadership;



4. sviluppo di sistemi di addestramento, sia in entrata per i neo-assunti, che per il personale interessato da mobilità interna;
5. applicazione "sul campo" delle conoscenze informatiche acquisite;
6. maggiore "sostenibilità" degli interventi formativi attraverso l'individuazione di tempi "alternativi" della formazione: a distanza, on-line e, eccezionalmente, al di fuori dell'orario di servizio;
7. progettazione attenta dell'intervento formativo al fine di valorizzarne l'incisività sulla realtà lavorativa generando innovazione di prassi e procedure.

Alcuni fabbisogni sono stati, inoltre, segnalati nelle opportune sedi a livello regionale (Unioncamere Emilia Romagna) e nazionale (Istituto Guglielmo Tagliacarne), anche al fine di trovare rispondenza nei rispettivi programmi di formazione.

Le priorità

Il fabbisogno specifico di ogni singolo servizio dell'Ente è essenzialmente legato all'acquisizione e al consolidamento delle competenze tecnico-specialistiche e alla razionalizzazione di processi e procedure, con particolare riferimento allo svolgimento delle funzioni istituzionalmente assegnate alla Camera di Commercio.

Si evidenziano, inoltre, le seguenti esigenze formative ad impatto sull'intera struttura:

1. migliorare la qualità percepita dall'utente;
2. migliorare la comunicazione interna ed esterna;
3. gestire e sviluppare le risorse umane;
4. formare capi in grado di motivare e coinvolgere;
5. lingue straniere.

Gli attori della formazione

Per realizzare il Piano di formazione 2013 ci si avvarrà della collaborazione di:

1. organismi del sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, Infocamere, Istituto G. Tagliacarne, in considerazione della specifica esperienza acquisita nell'ambito della formazione del personale camerale;
2. "istituti" specializzati nella formazione degli enti locali o della Pubblica amministrazione in generale;
3. aziende speciali di formazione delle Camere di Commercio.

Le metodologie formative

Sarà privilegiato l'impiego di metodologie formative attive, comunque idonee a favorire il coinvolgimento interattivo del personale in formazione. Potranno variare, anche integrandosi, tra aula, laboratorio e studio di casi. Esse risponderanno, in particolare, a tre diverse finalità:

1. formazione: percorsi di sviluppo professionale del personale dell'Ente per realizzare un miglioramento quantitativo e qualitativo delle performance della Camera. L'obiettivo della formazione è il Sapere e il Sapere Essere;
2. aggiornamento: attività formative finalizzate a sviluppare conoscenze e capacità specifiche dell'area professionale di appartenenza. L'obiettivo dell'aggiornamento è, in particolare, il Sapere tecnico-specialistico;
3. addestramento: iniziative finalizzate ad acquisire capacità tecniche e operative immediatamente spendibili nel ruolo ricoperto. L'obiettivo dell'addestramento è il Saper Fare e il Trasferimento del Saper Fare nell'organizzazione.

La valutazione della formazione, criteri



La "direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni", emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica in data 13 dicembre 2001, richiede alla Pubblica amministrazione di monitorare il processo formativo, e di prevedere sistemi di auditing e di verifica dell'efficienza e dell'efficacia dello stesso.

A questo proposito, il monitoraggio si baserà sui seguenti indicatori:

1. corrispondenza delle azioni formative ai bisogni del personale;
2. adeguatezza degli strumenti di formazione;
3. qualificazione (curriculum vitae o accreditamento) dei formatori.

L'efficacia dell'attività formativa sarà valutata in relazione alle seguenti tre categorie di utenti:

1. personale partecipante a corsi;
2. ente camerale;
3. cliente-impresa.

Si utilizzeranno, in particolare, questionari di feedback sulla chiarezza e completezza della formazione, sull'utilità per la propria attività lavorativa, nonché sulla corrispondenza alle aspettative. Si rileveranno, inoltre, i suggerimenti e le proposte di miglioramento in merito a: contenuti, materiali didattici, docenza e aspetti organizzativi. L'attuazione del Piano di formazione sarà sottoposta, a cura del Gruppo tecnico per la formazione, a uno step di verifica entro il 30 giugno 2012. Tale verifica, attraverso una nuova analisi del fabbisogno e delle priorità, servirà, tra l'altro, a supportare la programmazione formativa per l'anno 2013.

La partecipazione del personale ai percorsi formativi

L'obiettivo dell'Amministrazione è quello di avviare prioritariamente la formazione generale prevedendo che, entro il 31 dicembre 2013, tutti i dipendenti, compresa la dirigenza, nei limiti delle risorse economiche disponibili, partecipino ad attività formative finalizzate alla crescita professionale e allo sviluppo di capacità di esercizio del ruolo, senza con ciò trascurare anche quegli interventi formativi di carattere più specialistico, ma ugualmente utili al miglioramento delle prestazioni. Il programma delle iniziative formative sarà esaminato e concordato, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi connessi alla sua attuazione, in sede di Gruppo tecnico per la formazione allo scopo di individuare date e modalità di formazione di gruppi d'aula che non pregiudichino la partecipazione ai corsi dei dipendenti, lo svolgimento delle attività ordinarie e l'erogazione dei servizi agli utenti.

In particolare, l'orientamento di garantire a tutto il personale interessato l'effettiva partecipazione alla formazione generale significa garantire la possibilità di partecipare ai corsi, superando le difficoltà organizzative legate all'allontanamento dalla sede di lavoro. Ciò, da un lato, richiederà uno sforzo organizzativo alle diverse strutture che dovranno di volta in volta trovare soluzioni organizzative per sopperire all'assenza di personale incidendo il meno possibile sul livello di erogazione dei servizi e, dall'altro, indurrà ad ipotizzare anche modalità di formazione alternative all'aula tradizionale.

In linea di massima gli interventi formativi saranno svolti in orario di ufficio, anche se la modulazione di alcuni di essi richiederà un impegno anche in orario straordinario, cercando, nei limiti del possibile, di recuperare la partecipazione nelle edizioni successive, di quanti per vari motivi si siano trovati nell'oggettiva impossibilità di essere presenti (malattie, maternità, ecc.).

Le risorse finanziarie

Il Preventivo economico 2013 della Camera di Commercio di Ferrara è stato redatto secondo i principi contenuti nel DPR n. 254/2005 ed in particolare secondo i chiarimenti interpretativi disposti



dal Ministero dello Sviluppo Economico con circolare n. 3612/C del 26 luglio 2007 ed i principi contabili elaborati dalla commissione ex art. 74 D.P.R. 254/2005, trasmessi con circolare n. 3622/C del 5 febbraio 2009. Relativamente alla valutazione delle poste contabili riguardanti il diritto annuale, sono state seguite le indicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico contenute nella nota protocollo 72100 del 6 agosto 2009. Sono state, inoltre, applicate le disposizioni contenute nella legge 24 dicembre 2007, n. 244, nel D.L. 25 giugno 2008, n. 112 convertito in legge 6 agosto 2008, n. 133, nel D.L. 31 maggio 2010, n. 78 convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122, nel D.L. 6 luglio 2011, n.98 convertito in Legge 15 luglio 2011, n. 111 e nel D.L. 13 agosto 2011, n. 138 convertito in legge 14 settembre 2011, n. 148.

Il preventivo economico è strutturato in modo da evidenziare:

- le previsioni dei proventi e degli oneri di competenza;
- le previsioni degli investimenti che si intendono sostenere nell'esercizio;
- la ripartizione dei proventi, degli oneri e degli investimenti complessivi per funzioni istituzionali.

Il documento si presenta quindi suddiviso in due parti:

- la prima riporta i valori complessivi di previsione;
- la seconda destina i singoli valori di previsione alle funzioni istituzionali.

In sintesi, il preventivo economico riporta la previsione complessiva per ciascuna voce, riclassificandola per destinazione tra le funzioni istituzionali. In tal modo viene evidenziata la capacità delle singole funzioni a "produrre" proventi, ad "assorbire" risorse ed a "fruire" di investimenti.

Le fonti ordinarie di finanziamento delle Camere di Commercio risultano certe e consolidate nella loro natura, in quanto specificamente declinate all'art. 18 della legge 580/93. La principale fonte di finanziamento del sistema camerale risulta comunque quella proveniente dal diritto annuale, la cui normativa è stata interamente revisionata del D.M. 11 maggio 2001, n. 359, di attuazione dell'art. 17 della legge 488/99. Nel corso del 2008 è stato emanato il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 1 febbraio 2008, che ha fissato i nuovi importi, a valere dall'anno 2008, facendo cessare il periodo transitorio, attivo dal 2001 e disposto a favore delle imprese, per rendere meno oneroso il passaggio dalla vecchia (legge 51/82) alla nuova (DM 359/01) disciplina in materia di determinazione di diritto annuale. Relativamente alle procedure sanzionatorie, alla luce delle disposizioni contenute dal D.M. 27 gennaio 2005, n. 54, di attuazione dell'art. 5 quater della legge 282/02, la Camera di Commercio di Ferrara ha adottato apposito regolamento, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 15 del 30 novembre 2005, sulla base del quale viene organizzata l'intera attività sanzionatoria in materia di diritto annuale.

Analisi della gestione corrente

La gestione corrente è composta dalle voci di provento ed onere che contraddistinguono l'attività caratteristica dell'Ente. Non a caso il "risultato della gestione corrente", definito anche "avanzo economico primario", appare il più importante tra i margini economici, in quanto si riferisce al complesso delle attività istituzionali svolte con continuità dalla Camera di Commercio.

	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013	scostamento
Proventi correnti	8.941.525,00	8.125.000,00	-816.525,00
Oneri correnti	10.120.653,00	8.953.818,00	+1.166.835,00
Risultato gestione corrente	- 1.179.128,00	- 828.818,00	- 350.310,00



Il risultato della gestione corrente evidenzia per l'esercizio 2013 un disavanzo di € 828.818,00, inferiore a quello che si prevede di consolidare per il 2012.

Tale scostamento è determinato da una previsione di minori proventi sia per quanto riguarda, in particolare, i contributi (- 816.525,00) e l'entità di risorse destinate agli interventi economici (- 1.211.700,00) che nell'anno 2012 sono stati incrementati, in particolare, per il sostegno alle imprese che hanno subito danni dagli eventi sismici di maggio.

I proventi delle Camere di Commercio risultano certi e consolidati nella loro natura, in quanto elencati all'articolo 18 della legge 580/93. Sono costituiti principalmente dal diritto annuale, dovuto dalle imprese iscritte e/o annotate nell'omonimo Registro, dai diritti di segreteria, relativi all'attività certificativa e alla tenuta di registri, albi e ruoli istituzionali, dai contributi, riconosciuti dall'Unione Italiana sulla base di apposito regolamento di gestione del Fondo perequativo camerale, dai proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi svolti in regime d'impresa e da attività sanzionatoria per la violazione di norme in materia di iscrizione al Registro delle Imprese e all'Albo Artigiani e di versamento del diritto annuale.

Le voci di costo sono costituite principalmente dal personale (competenze, oneri sociali, accantonamento indennità di anzianità e TFR), dal funzionamento (prestazione di servizi, godimento di beni di terzi, quote associative, organi istituzionali), dagli interventi economici e dagli ammortamenti e accantonamenti.

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

	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013	Scostamento %
Proventi finanziari	117.000,00	113.000,00	-3,42%
Oneri finanziari	61.000,00	50.000,00	- 16,39%
Risultato gestione finanziaria	56.000,00	63.000,00	12,25%

Le voci di provento ed onere afferenti la gestione straordinaria non sono attinenti all'attività tipica della Camera di Commercio e riguardano, innanzitutto, la rilevazione economica di fatti di gestione imprevisti ed inerenti a precedenti esercizi chiusi. Il risultato della gestione straordinaria indica, pertanto, un avanzo o un disavanzo difficilmente prevedibile ex ante, definibile pertanto nella sua entità certa solo a fine esercizio o all'atto della rilevazione economica del fatto:

	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013	Scostamento %
Proventi straordinari	350.000,00	100.000,00	-71,43,%
Oneri straordinari	90.000,00	30.000,00	-66,66%
Risultato gestione straordinaria	260.000,00	70.000,00	-73,08%

Il risultato d'esercizio, propriamente definito **avanzo o disavanzo economico**, è determinato dalla somma algebrica dei risultati marginali delle singole gestioni:

	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013	Scostamento %
Risultato della gestione corrente	- 1.179.128,00	- 828.818,00	-29,71%
Risultato gestione finanziaria	56.000,00	63.000,00	12,50%
Risultato gestione straordinaria	260.000,00	70.000,00	-73,08%
DISAVANZO D'ESERCIZIO	-863.128,00	-695.818,00	-19,38%



Come si rileva dal prospetto, sia il pre-consuntivo 2012 sia il preventivo economico 2013 presentano un risultato d'esercizio in disavanzo per complessivi € 1.558.946,00 coperti per € 597.340,42 con gli avanzi realizzati nel 2010 e 2011 (€227.970,61 e € 369.369,81) e per i restanti € 961.605,58 con il gli avanzi patrimonializzati.

Si riporta di seguito lo schema:

	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2010	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2011	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2012	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2013
PATRIMONIO NETTO	7.655.690,30	7.883.660,91	8.253.030,72	7.389.902,72
UTILE D'ESERCIZIO	227.970,61	369.369,81		
DISAVANZO D'ESERCIZIO			- 863.128,00	-695.818,00
CONSISTENZA	7.883.660,91	8.253.030,72	7.389.902,72	6.694.084,72
UTILIZZO COMPL.		961.605,58		

La Camera di Commercio di Ferrara ha ritenuto, relativamente agli esercizi 2012 e 2013, di incrementare le risorse da destinare agli interventi economici, con conseguente utilizzo di parte degli avanzi patrimonializzati, per sostenere le imprese ferraresi in questo periodo di congiuntura economica negativa, resa ancor più grave dagli eventi sismici del 20 e del 29 maggio 2012.

Si presenta, di seguito, l'analisi economico, patrimoniale e finanziaria realizzata a supporto della stesura del preventivo economico 2013:

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

	BILANCIO D'ESERCIZIO 2010	BILANCIO D'ESERCIZIO 2011	PRE CONSUNTIVO 2012	PREVENTIVO ECONOMICO 2013
INDICE DI RIGIDITA'	0,55	0,52	0,54	0,60
(ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE /PROVENTI CORRENTI – contributo di rigidità)				
Target: <0,90				
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	1,24	1,34	1,24	1,15
(P.N./ IMMOBILIZZAZIONI)				
Target: >1,00				
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	2,02	2,06	1,90	1,77
(P.N. + PASSIVO FISSO/ IMMOBILIZZAZIONI)				



Target: >1,00				
PRIMO MARGINE DI TESORERIA	1,81	1,71	1,58	2,04
(DISP.LIQUIDE+CREDITI DI FUNZ.TO AL NETTO FONDO SV.CREDITI/ DEBITI DI FUNZ.TO+DEBITI PER INTERVENTI ECONOMICI+F.DO RISCHI)				
Target: >1,50				
Nota: Il margine di tesoreria pur rilevando un buon indice, rappresenta un elemento di criticità per l'anno 2013, in quanto è composto dai crediti di funzionamento, in cui sono inseriti i crediti da diritto annuale, che, seppur svalutati, rappresentano in questo particolare momento congiunturale di crisi finanziaria minor certezza di incasso. Pertanto risulterà necessario nel corso dell'esercizio 2013 definire una prudente programmazione di cash flow a base mensile.				

Il prospetto del piano degli investimenti, redatto in calce al preventivo economico, rappresenta la tipologia e l'entità degli investimenti che la Camera di Commercio presume di realizzare nell'esercizio:

	Pre consuntivo 2012	Preventivo 2013
Immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00
Immobilizzazioni materiali	37.000,00	60.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	0,00	0,00
Totale investimenti	37.000,00	60.000,00

Obiettivi strategici

In questa sezione del Piano vengono definite, sulla base della strategia delineata nel Programma pluriennale dell'Ente, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che la Camera di Commercio di Ferrara intende realizzare nel triennio ed i risultati specifici, ancorché generali, che intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate. Gli obiettivi, in quanto tali, mantengono le loro caratteristiche fondamentali di specificità, di misurabilità e di realtà.

Il programma annuale di attività è il documento di indirizzo politico, quindi ad ampio respiro, che sancisce formalmente gli impegni della Camera di Commercio in termini di priorità di intervento, di obiettivi strategici, di risultati attesi e di risorse necessarie. E' predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno in occasione dell'approvazione della relazione previsionale e programmatica.

Il programma:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il bilancio 2010;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2013;
- costituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2010/2013.

Come per il 2012, anche per il 2013 la programmazione annuale ha assunto 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. L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio o dell'intervento. In quanto tale, può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali non pienamente sotto controllo della Camera di Commercio. In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l'andamento;
- 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. Per ogni indicatore esposto sarà quindi definito, con riferimento all'orizzonte temporale complessivo del triennio, ma con puntuale indicazione del valore atteso sul singolo esercizio, un valore che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente.

Miglioramento del Piano

Nell'aggiornamento 2012 al Piano sono state apportate le modifiche alle criticità emerse dallo studio condotto da Unioncamere sui Piani della Performance delle camere di commercio, finalizzato ad evidenziare i punti di forza e di debolezza degli stessi.

Al riguardo, la Giunta camerale, nella riunione del 13 dicembre 2011, aveva deciso di intervenire sulle aree di miglioramento individuate dall'analisi del proprio Piano della Performance ed in particolare per quanto riguarda il presente capitolo precisando in modo più chiaro e completo:

5. la semantica degli obiettivi strategici;
6. la formulazione degli indicatori strategici,
7. la previsione dell'utilizzo di **valori di benchmark** economico-patrimoniale, mediante il sistema "Pareto", gestito a livello centrale da Unioncamere.

Nell'aggiornamento 2012 ciascun obiettivo strategico indicato nel Piano della Performance 2011-2013, approvato dalla Giunta con deliberazione n. 15 dell'8 febbraio 2011, è stato semanticamente corretto riportando una nuova denominazione dello stesso, utilizzando termini più appropriati.

Inoltre, a fianco di ogni indicatore già previsto, ne è stato riportato uno aggiuntivo che consentisse a rendere più efficace la lettura dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.

Pertanto, alcuni indicatori misurano aspetti concernenti l'economia provinciale:

- numero di imprese ed unità locali iscritte al Registro delle imprese;
- flusso finanziamenti garantiti dal sistema dei confidi;
- numero delle imprese HITEC iscritte nel registro delle imprese;
- numero utenti e/o strumenti metrici.

Altri, misurano la qualità delle banche dati e l'efficacia delle azioni messe in campo:

- grado di pulizia del database del Registro delle imprese;
- tempi di evasione delle pratiche del Registro delle Imprese;
- numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione;
- numero di imprese coinvolte nei programmi di sostegno al credito;



- numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione.

Altri, ancora, misurano il grado di soddisfazione dei servizi della Camera di Commercio di Ferrara:

- sull'Osservatorio dell'Economia;
- sulla semplificazione e digitalizzazione dei servizi;

Per consentire la logica del cascading, che consente la misurazione dell'efficacia dell'azione svolta dalla Camera di Commercio di Ferrara nel triennio 2011-2013, agli obiettivi operativi sono stati associati indicatori idonei a consentire la misurazione di quelli correlati agli obiettivi strategici.

Gli indicatori economico-finanziari con i quali parametrare i risultati nella logica di benchmarking sono i seguenti:

- oneri di funzionamento /n. dipendenti;
- oneri di funzionamento /totale oneri correnti;
- interventi economici /oneri correnti;
- interventi economici + nuovi investimenti / numero imprese attive;
- interventi economici + nuovi investimenti / numero imprese iscritte;
- cash flow / proventi correnti

In linea con la mission definita per le Camere di Commercio e con quanto descritto nel programma pluriennale 2010-2013, approvato dal Consiglio camerale, sono state individuate nove priorità strategiche, ridotte a sette, nella stesura del presente Piano, per rendere più significativi i risultati, in considerazione anche delle risorse economiche assegnate.

Si riportano, di seguito, le sette priorità strategiche:

- 1) Innovazione per la competitività;
- 2) Internazionalizzazione e marketing territoriale (comprende anche Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa ed Infrastrutture e sviluppo del territorio);
- 3) Trasparenza e tutela del mercato;
- 4) Analisi del sistema economico locale;
- 5) Pubblica amministrazione per le imprese;
- 6) Comunicazione;
- 7) Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa;

ricondotte ai fini di una più sintetica lettura in tre aree strategiche:

- 1) competitività del territorio;
- 2) competitività delle imprese;
- 3) competitività dell'Ente.

Trattandosi, come più volte si è detto, dell'ultima annualità del Piano 2011-2013 e dell'ultimo anno di governo degli attuali organi, anche su indicazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione si ritiene opportuno considerare l'opportunità di affiancare agli indicatori associati agli obiettivi strategici, così come aggiornati nel 2012, anche "una valutazione ex post" dell'impatto che l'azione strategica complessiva 2011-2013 attuata da questa Camera di Commercio ha avuto sul sistema economico ferrarese, con particolare riguardo a talune aree strategiche, quali ad esempio:

- 1) innovazione e competitività;
- 2) internazionalizzazione;
- 3) valorizzazione del capitale umano;
- 4) marketing territoriale;
- 5) trasparenza e tutela del mercato.



Per ciascuna di queste priorità saranno individuati alcuni fattori significativi, al fine di poter valutare, dopo la realizzazione dei progetti e delle attività programmate nel triennio, gli effettivi benefici sull'economia del territorio. Nella realizzazione di tale studio e analisi sarà coinvolto l'ufficio studi e statistica dell'Ente che già, in occasione delle rilevazioni trimestrale dell'Osservatorio provinciale dell'economia, esegue analisi sui principali fattori macro e micro economici.

L'analisi di tali fattori sarà inserita in un'apposita sezione della Relazione alla Performance 2013, in modo che possa essere una utile, per la stesura del Bilancio di mandato degli attuali organi e per la programmazione pluriennale 2014-2018 di quelli nuovi che si insedieranno nel febbraio 2014.

Si riporta, di seguito, un possibile timing:

Entro novembre 2013	Preventivo economico 2014	Attuali organi, in scadenza a febbraio 2014
Entro gennaio 2014	Piano triennale della Performance 2014-2016	Attuali organi, in scadenza a febbraio 2014
Entro giugno 2014	Relazione Performance 2013	Nuovi Organi Nuovi Organi
	Bilancio d'esercizio 2013	
Entro luglio 2014	Aggiornamento al Preventivo economico 2014	Nuovi Organi : potranno avvalersi della Relazione Performance 2013 che conterrà anche la "valutazione ex post" dei risultati dell'attività strategica 2011-2013
	Aggiornamento al Piano della Performance 2014-2016	

ANNI 2011-2013				
Priorità	Obiettivi strategici		a) Indicatore	a) Target dell'indicatore
	Declinazione originaria	Declinazione nuova	b) indicatore aggiunto	b) Target dell'indicatore
1 Innovazione per la competitività	Accrescere il numero delle imprese verso processi di innovazione	Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	Variazione % delle imprese coinvolte nei programmi dell'Ente di sostegno all'innovazione nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: > 5% 2012: > 7% 2013: > 9%
			Variazione % del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2011: > 0% 2012: > 0% 2013: > 2%
	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	Variazione % delle imprese coinvolte nei programmi dell'Ente di sostegno al credito nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >2% 2012: >5% 2013: >7%
			Variazione % del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	2011: >2% 2012: >5% 2013: >7%



2 Internazionalizzazione marketing territoriale	Accrescere il numero delle imprese verso processi di internazionalizzazione	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti di internazionalizzazione promossi nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Variazione % delle unità locali di imprese con sede all'estero	2011: > 0% 2012: > 2% 2013: > 2%
	Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica	Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Variazione % delle imprese coinvolte nel progetto ETG nel 2010	2011: >2% 2012: >4% 2013: >6%
			Variazione % delle unità locali di imprese con sede in altre province	2011: >2% 2012: >4% 2013: >6%
3 Trasparenza e tutela del mercato	Diffusione del servizio di mediazione	Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Variazione % del numero di mediazioni effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >50% 2012: >60% 2013: >70%
			Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	2011: >50% 2012: >60% 2013: >70%
4 Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Vigilare "con" e "per" il mercato	Vigilare "con" e "per" il mercato	Variazione % del numero di visite ispettive effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Variazione % degli Utenti metrici e/o strumenti metrici	2011: >0% 2012: >5% 2013: >6%
	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
Accrescere e approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Variazione % del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >10% 2013: >15%	
		Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO	



5 Pubblica amministrazione per le imprese	Migliorare l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione dei servizi	Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	Variazione % delle pratiche del Registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >10% 2013: >15%
	Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Variazione % degli utenti che utilizzano i servizi on-line	2011: >5% 2012: >8% 2013: >1%
			Livello di accessibilità (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	2011: 4 2012: 3 2013: 2
	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Grado di soddisfazione CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerali	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
			Variazione % del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicati nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
	Mantenimento dello stock d'impreses al 31.12.2010			2011: inv.2010 2012: inv.2010 2013: inv.2010
6 Comunicazione	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Variazione % del tasso di aggiornamento della rete Intranet nell'anno rispetto alla media del triennio precedente (soppresso)	2011: >10% 2012: >20% 2013: >30%
			Grado di soddisfazione interna	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
7 Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Istituzione Osservatorio sul ciclo di gestione della performance	Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%
			Grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilità del piano della performance	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
	Istituzione Circoli di ascolto organizzativo	Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%
			Grado di soddisfazione interna	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO



Programmi strategici

Per ciascuno degli indirizzi strategici, vengono definiti i programmi da realizzare per gli anni 2011-2013, ripartiti per area di responsabilità dirigenziale dell'Ente.

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
1 INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'		
L'innovazione, fattore chiave per la competitività	Sul tema della promozione e del supporto all'innovazione, in funzione anticongiunturale, sarà sviluppata una serie di iniziative integrate in grado di sostenere l'impresa sia attraverso la concessione di contributi finanziari, sia attraverso l'offerta di servizi reali. Saranno attivati interventi diretti a favore dello sviluppo competitivo delle PMI ferraresi e, nell'ambito dell'Accordo di Programma tra sistema camerale e Regione Emilia-Romagna, si avvieranno bandi e progetti a supporto dell'innovazione, ampliando il target delle imprese beneficiarie ed includendo, accanto a quelle di settori più tradizionali, anche quelle attive nel settore ICT e multimediale. Particolare attenzione sarà assegnata alle classi di impresa di piccola e media dimensione sviluppando programmi di orientamento specifici per i processi di innovazione. In parallelo, saranno concepite azioni volte a stimolare anche le imprese più refrattarie all'innovazione tecnologica, proponendo, ad esempio, misure per il check-up sulla loro dimensione tecnologico/innovativa. Saranno, inoltre, valutate azioni finalizzate all'inserimento di nuove figure professionali, altamente specializzate, all'interno del sistema delle imprese per contribuire allo sviluppo di nuova capacità produttiva e favorire il recupero di competitività. Inoltre, la Camera di Commercio continuerà a proporsi, attraverso l'Associazione per l'Innovazione, quale tutor delle imprese nella ricerca di servizi per l'innovazione, ad alto valore aggiunto, sia per sperimentare nuove modalità gestionali e organizzative sia	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio



	<p>per sviluppare nuovi prodotti, con la consulenza di accreditati partner nazionali e internazionali. Si utilizzeranno nuove metodologie per ricercare fornitori, esperti e società di servizi. A tal fine, nel 2011, si darà avvio, in una logica di open innovation, ad un progetto volto a mettere a disposizione delle imprese una piattaforma di fornitori e consulenti che incroci e soddisfi la domanda e i bisogni d'innovazione. Particolare impegno sarà dedicato ad ottimizzare i processi di gestione dei depositi dei brevetti e marchi, anche al fine di avere un quadro puntuale e aggiornato su quanti depositano brevetti, sui prodotti brevettati, sui settori di appartenenza. Tale patrimonio informativo sarà utilizzato sia per la redazione periodica di un rapporto sui brevetti, sia per strutturare bandi, sia per organizzare momenti pubblici come convegni ed eventi.</p>	
<p>Finanziare l'innovazione</p>	<p>Sul tema dell'accesso al credito, anche alla luce dei dati che mostrano l'evidenza di un <i>credit crunch</i>, l'Ente camerale continuerà a proporre misure ed interventi, anche inediti, da utilizzare in chiave anticongiunturale. Nel corso del 2011 risulterà fondamentale continuare ad utilizzare la leva dell'accesso agevolato al credito per consentire alle imprese innanzitutto di continuare a stare sul mercato e poi, anche, di crescere e svilupparsi. Il 2011 sarà un anno cruciale per l'attività dei Confidi ex. Art 107, i soli capaci, secondo quanto stabilito da Basilea, di offrire valide garanzie a supporto dell'accesso al credito delle PMI. La Camera di Commercio di Ferrara intende promuovere percorsi di ottimizzazione delle attività dei consorzi, valorizzando la componente qualitativa della concessione di garanzie. Si intende premiare la capacità di contenere i tassi di insolvenza, senza tuttavia dar corso a politiche restrittive di erogazione, magari nei confronti delle categorie produttive a maggior rischio. Accanto a queste misure più tradizionali si cercherà di sviluppare nuove linee di intervento, agevolate dal bando, come, ad esempio, quelle legate al finanziamento dei processi di esportazione e/o importazione delle imprese.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
2 INTERNAZIONALIZZAZIONE E MARKETING TERRITORIALE		
<p>Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti di internazionalizzazione per agevolare l'inserimento nei mercati esteri</p>	<p>L'apertura internazionale che caratterizza il sistema Ferrara agirà da acceleratore della ripresa economica appena, di questa, vi saranno i primi segnali. Vi è pertanto una ulteriore solida ragione perché la Camera di Commercio di Ferrara continui a puntare sull'internazionalizzazione come driver di sviluppo delle imprese e come sostegno alla competitività del territorio. Nel corso del 2011, in continuità con gli indirizzi assunti in passato, si supporteranno le due dimensioni del processo di internazionalizzazione: si favorirà la presenza all'estero delle imprese della provincia e si potenzierà la capacità del sistema di attrarre dall'estero risorse che, sul territorio provinciale, possano generare valore e sviluppo. Per sostenere la proiezione internazionale delle imprese si proporrà un'offerta integrata di servizi – promozionali e di assistenza – per accompagnare gli operatori nelle diverse fasi del percorso di internazionalizzazione: dalla selezione dei mercati obiettivo all'organizzazione di incontri <i>b2b</i>; dalla partecipazione a collettive fieristiche alla ricerca partner, dalla presenza nei canali della rete distributiva locale all'insediamento produttivo. Lo strumento dell'Accordo di Programma tra sistema camerale regionale e Regione Emilia-Romagna costituirà il quadro privilegiato entro cui concepire e realizzare le diverse attività a sostegno della proiezione internazionale delle imprese ferraresi. L'elemento caratterizzante dell'attività del 2011 sarà, tuttavia, la focalizzazione delle iniziative. Le singole attività saranno sempre più concepite e proposte come segmenti di progetti articolati di internazionalizzazione (non semplici episodi promozionali) e saranno concentrate su specifici Paesi nelle macro-aree target e su settori/comparti merceologici che più esprimono l'eccellenza ferrarese ed emiliano-romagnola nel mondo. Saranno privilegiati quei percorsi articolati di attività promozionali con combinazioni variabili (mostre, degustazioni, corner espositivi, iniziative) da svilupparsi a latere delle più importanti missioni governative. Sempre allo scopo di favorire la proiezione estera delle imprese, nel corso del 2011, si consoliderà una nuova direttrice d'intervento: la formazione all'internazionalizzazione destinata alle PMI e ai soggetti intermediari che operano a supporto delle imprese.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>
<p>Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica</p>	<p>La Camera di Commercio, attraverso il Protocollo d'intesa con la Provincia di Ferrara per la promozione coordinata del turismo, intende proseguire le consolidate azioni coordinate di sviluppo e promozione economica locale ed avviare di nuove con lo scopo di migliorare la visibilità, l'attrattività e l'apertura del territorio in termini di flussi di persone (turismo e occupazione), di beni, servizi e conoscenze (export, ricerca, formazione) e di capitali (infrastrutture ed investimenti produttivi). La Camera di Commercio di Ferrara proseguirà, dunque, per il 2011 nella realizzazione, da un lato, di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero, dall'altro nel concreto e fattivo coinvolgimento di istituzioni, pubblica amministrazione e di tutti gli attori che operano sul territorio. Si procederà, in particolare, a promuovere l'area della provincia di Ferrara, a incrementare i flussi turistici, a valorizzare e garantire la qualità dei prodotti e dei servizi turistici offerti sul territorio attraverso politiche di marketing turistico e territoriale comuni e condivise.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
3 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO		
<p>Diffusione del servizio di mediazione</p>	<p>La Camera di Commercio investirà per connotarsi quale Ente di riferimento nella "gestione alternativa" dei conflitti, promuovendo i servizi di arbitrato e mediazione quali strumenti per migliorare e semplificare l'accesso a un "servizio giustizia" a misura di imprese e consumatori e più attento alle esigenze emergenti a fronte di situazioni note della giustizia civile, dove le cause in arretrato e i tempi di definizione dei contenziosi mettono quasi in discussione la stessa certezza del diritto. Per quanto riguarda l'arbitrato, sarà implementato il raccordo operativo previsto dalla convenzione sottoscritta nel 2010 con l'Azienda speciale Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale di Milano. La partnership permetterà di giovare degli accreditamenti vantati dall'istituzione milanese e di mettere in cantiere un ricco calendario di iniziative e eventi formativi e promozionali sul territorio, nei quali valorizzare i contributi degli Ordini professionali locali.</p> <p>Sul fronte della mediazione, si svilupperanno i lavori del tavolo istituito dal Tribunale di Ferrara per una riproposizione, in chiave locale, del progetto Conciliamo: iniziativa già sostenuta dalla Corte di Appello di Milano e da soggetti istituzionali sensibili al tema della promozione della conciliazione, che ha come obiettivo principale la promozione della conoscenza e dell'utilizzo dello strumento conciliativo, a fianco del giudizio ordinario e dell'arbitrato. Saranno confermate le iniziative di sistema attraverso la partecipazione alla rete regionale degli Sportelli di mediazione, coordinata dall'Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna, e la partecipazione alle campagne di promozione dei servizi promosse dall'Unione italiana delle Camere di Commercio.</p>	<p>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</p>
<p>Accrescere il numero delle visite ispettive effettuate dalla Camera di Commercio</p>	<p>Le funzioni di controllo e vigilanza costituiscono elementi di stimolo alla crescita della responsabilità degli operatori nella gestione dei rapporti commerciali. Su questo fronte la Camera di Commercio, mettendo "a valore" le proprie competenze, intende assumere un ruolo di facilitatore per la comprensione del quadro normativo attraverso interventi di informazione e formazione diretti alle imprese e ai consumatori, con un'azione intensa dunque sulla "leva preventiva". Saranno quindi avviate campagne per aiutare le imprese a informare i consumatori e, parallelamente, rafforzati i controlli per verificare la conformità e la sicurezza dei prodotti immessi sul mercato (giocattoli e prodotti elettrici in particolare) e la completezza delle informazioni fornite al consumatore al momento della vendita dei beni (tessili, occhialeria, emissioni di CO2 per autoveicoli nuovi). Proseguiranno le ispezioni presso commercianti, distributori, produttori e saranno effettuati prelievi di prodotti da sottoporre a accertamenti tecnici presso laboratori accreditati. Nel campo metrologico saranno valutate le possibili azioni di coordinamento delle attività a livello sovraprovinciale, secondo il piano proposto da Unioncamere Emilia-Romagna: l'obiettivo è quello di realizzare contestualmente economie di scala ed economie di scopo nell'ambito delle azioni di vigilanza affidate agli Enti camerale nel settore metrologico. Parallelamente si svilupperà l'attività di sorveglianza con la pianificazione di controlli "a campione". La Camera sarà inoltre impegnata nelle attività amministrative relative al rilascio delle carte tachigrafiche e agli interventi nei concorsi a premio.</p>	<p>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
4 ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE		
<p>Sostenere ed incrementare i servizi on line</p>	<p>La possibilità di accesso alle informazioni detenute dalla Camera di Commercio, patrimonio di conoscenza per il <i>business</i> e per il territorio, rappresenta un supporto fondamentale che la Camera "offre" ai propri utenti: imprese, operatori professionali, <i>broker</i> informativi, intermediari, organismi di natura associativa. Nel 2011 proseguirà l'impegno di valorizzazione del patrimonio informativo accumulato dai servizi camerali, facendone percepire direttamente alle imprese e al pubblico in generale la valenza in chiave informativa sul sistema imprenditoriale. In tale prospettiva, è necessario assicurare, oltre alla qualità dei dati (in input), la loro accessibilità e fruibilità (in output) nella prospettiva dell'utente finale, garantendo agevoli possibilità di accesso e modalità di erogazione flessibili e modulabili in base alle differenti esigenze. Si tratta di passare da "un'informazione sulle imprese" a "un'informazione per le imprese", restituendo al sistema economico le informazioni fornite dalle singole imprese nell'assolvere ai propri obblighi amministrativi. Anche sul piano gestionale interno, con il supporto dei <i>partner</i> tecnologici (Infocamere in particolare), si implementeranno applicazioni in grado di fornire informazioni a 360° gradi ovvero "navigabili" sulle singole componenti del sistema imprenditoriale e sul sistema di relazioni tra le medesime e l'Ente camerale.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>
<p>Migliorare ed incentivare la conoscenza del territorio attraverso le informazioni rilevabili dalle banche dati camerali</p>	<p>La crisi finanziaria e reale in corso ha posto una volta di più l'accento sulla necessità di monitorare con continuità e crescente attenzione l'evolversi dello scenario economico, per analizzarne e interpretarne le dinamiche e cogliere tempestivamente i fenomeni emergenti. Questa evidenza porterà la Camera a impegnarsi ulteriormente per accrescere e approfondire le proprie conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati. In tale ottica, verrà messo a punto un sistema di monitoraggio che, attraverso la creazione di un <i>panel</i> di indicatori statistici e rilevazioni periodiche presso le imprese, produrrà un flusso regolare e sistematico di dati e informazioni sull'andamento delle principali variabili socio-economiche e sul sistema imprenditoriale. Tale strumento consentirà di avere indicazioni chiare e tempestive sullo stato di salute dell'economia ferrarese, contribuendo a indirizzare in maniera più efficace l'azione dell'Ente e a rafforzarne il ruolo quale autorevole punto di osservazione e conoscenza sul sistema produttivo locale. Dopo la positiva esperienza effettuata con lo studio sulle cause di cessazione delle imprese, si amplierà infatti la collaborazione con l'Università nella realizzazione di indagini su specifici aspetti del sistema imprenditoriale basate sull'utilizzo delle fonti informative camerali. Sulla scorta dei risultati raggiunti, si prevede di avviare un nuovo ciclo di approfondimenti sulle relazioni all'interno dell'impresa (patti parasociali) e tra imprese (gruppi), con una focalizzazione sui settori interessati dalle liberalizzazioni. Accanto al consolidamento dei rapporti con i partner storici, il 2011 vedrà l'Ente camerale impegnato, attraverso il suo Servizio Studi, ad ampliare e rafforzare la propria rete di relazioni, non solo mediante la ricerca di nuovi interlocutori, a partire dagli uffici studi delle organizzazioni e delle istituzioni presenti sul territorio, ma anche attraverso la partecipazione a network di ricerca che operano a livello nazionale e internazionale su temi strategici per lo sviluppo della provincia di Ferrara, quali l'innovazione e la creatività. Da ultimo va sottolineato che l'attività di analisi e ricerca, svolta anche attraverso l'Osservatorio dell'economia, consentirà non solo di mettere a disposizione delle imprese e della collettività informazioni, riflessioni e approfondimenti destinati ad accrescere le conoscenze sul sistema economico ferrarese, ma anche di supportare l'elaborazione delle linee strategiche dell'Ente nonché la loro definizione in programmi d'intervento.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE		
<p>Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese</p>	<p>L'accesso ai servizi camerali passa sempre più attraverso canali telematici gestiti direttamente dall'Ente, tramite la propria interfaccia <i>web</i> e i suoi siti, ovvero tramite "sportelli virtuali" di sistema. Concluso il progetto Starweb, che ha consentito di estendere il servizio telematico e la sperimentazione della Comunicazione Unica alle pratiche artigiane, nuove aree di attenzione saranno individuate per il 2011 nel settore degli albi e delle c.d. attività regolate con, in particolare, una maggiore promozione della procedura di iscrizione <i>on line</i> ai corsi e agli esami per gli aspiranti mediatori. Si confermerà inoltre la tensione allo sviluppo di modalità di erogazione telematica dei servizi, con l'obiettivo di rendere più veloce e efficiente la gestione dei processi dell'organizzazione e, parallelamente, ridurre i flussi cartacei. Nell'ambito di queste iniziative, nel 2011 sarà implementato un sistema per la gestione digitale delle richieste di informazioni relative alle procedure anagrafiche, strutturando moduli di interrogazione interattivi accessibili via Internet. Più in generale, nelle occasioni quotidiane di contatto con il pubblico, verrà attuata una campagna di informazione rivolta agli utenti per comunicare le modalità di fruizione di tutti i servizi offerti su canale telematico dalla Camera e dai suoi <i>partner</i>. L'utilizzo diffuso delle ICT, attraverso collegamenti telematici con tutti i soggetti che si pongono in posizione di intermediari tra la Camera di Commercio e l'impresa (associazioni di categoria e professionisti), ha realizzato una capillarità d'accesso ai servizi camerali e, nel contempo, ridotto le tradizionali attività anagrafiche di sportello. E' necessario pertanto ripensare il ruolo delle strutture di <i>front office</i>, volgendo il <i>mix</i> di offerta in favore di altre aree di intervento, affermandole quali luoghi di dialogo, proposta, divulgazione, informazione e promozione in ambiti di intervento come le politiche di internazionalizzazione e i servizi di informazione economica, l'arbitrato e la conciliazione, l'incentivazione alle imprese. Particolare enfasi andrà quindi posta sulla crescita delle competenze e conoscenze delle persone dedicate al <i>front office</i>, oltre che sui meccanismi e strumenti interni di condivisione delle informazioni.</p>	<p>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</p>
<p>Sviluppare e sostenere progetti volti alla digitalizzazione dei servizi offerti alle imprese</p>	<p>Dopo il debole avvio sperimentale nel 2008, grazie all'avvenuto completamento del relativo quadro normativo nel 2009 e nel 2010, si ripropone il tema della Comunicazione Unica con le proprie inegabili potenzialità di semplificazione in favore delle imprese. Si riproporrà quindi un set di iniziative per favorire la messa a regime al nuovo sistema e l'assimilazione del cambiamento da parte dell'utenza, assicurando assistenza tecnica e formazione ai "grandi utenti" (professionisti, intermediari, associazioni di categoria) e, con il coinvolgimento degli stessi, alle imprese (protocolli per assicurare assistenza agli utenti nell'inoltro della comunicazione unica). Il nuovo Sportello Unico per le Attività Produttive (S.U.A.P.), inoltre, sarà una struttura destinata a assumere connotazioni di accentuata informatizzazione e integrazione con il sistema della Comunicazione Unica, con ricadute positive a vantaggio del sistema delle imprese in termini di accelerazione degli iter procedurali e di maggior coordinamento tra pubbliche amministrazioni. E' dunque previsto l'impegno dell'intero sistema camerale, in particolare attraverso la messa a disposizione delle infrastrutture telematiche e del know-how in materia di gestione di procedimenti "digitalizzati", a fianco dei Comuni. La Camera sarà inoltre chiamata a esercitare funzioni di accreditamento e vigilanza nei confronti delle Agenzie per le Imprese: nuovi attori privati, incubatori di procedimenti amministrativi a 360°, che attesteranno la sussistenza dei requisiti normativi per la realizzazione, la trasformazione, il trasferimento e la cessazione delle attività, a supporto degli Sportelli Unici. L'Ente ha quindi la reale opportunità di giocare pienamente il ruolo di capofila nella gestione dei flussi di comunicazione, posizionandosi quale referente unico per le imprese nei rapporti con la pubblica amministrazione.</p>	<p>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
6 COMUNICAZIONE		
<p>Accrescere ed incentivare la diffusione di informazioni e di attività della Camera di Commercio</p>	<p>Impegnate a rispondere alle sfide poste dalla crisi, le imprese chiedono alle istituzioni di mettere a punto, insieme ad efficaci interventi di sostegno al sistema economico, nuove modalità comunicative che garantiscano trasparenza sulle attività, puntuale informazione sulle modalità di accesso ai servizi e chiarezza rispetto ai nuovi scenari con cui le imprese stesse devono confrontarsi. Esprimono, cioè, bisogno di certezza e chiedono alle istituzioni informazioni e risposte concrete, comunicate in modo diretto e puntuale. Presupposto indispensabile per una comunicazione efficace è il potenziamento del legame fra l'ente e i suoi stakeholder, che sarà promosso nel 2011 attraverso il rinnovamento di alcuni strumenti di contatto diretto con il mondo delle imprese. In primo luogo, ad esempio, sarà pienamente visibile l'esito di un intenso lavoro di ripensamento del portale camerale – attualmente in corso – che sta innovando e migliorando la grafica, l'architettura e la modalità di interazione tra le informazioni disponibili. Anche la newsletter, tradizionale canale di comunicazione diretta con le imprese, sarà oggetto di un significativo rinnovamento: l'avvio di un'unica newsletter (eccetto che per target estremamente specializzati) consentirà un maggior coordinamento e una più accurata supervisione sui contenuti offerti alle imprese. Altrettanto prioritario sarà l'obiettivo di assicurare all'utenza un efficace sistema di informazione sui servizi e sulle iniziative della Camera di Commercio per raggiungere il quale si lavorerà, da una parte, pianificando azioni comunicative più mirate, e, dall'altra, semplificando l'accesso alle informazioni riguardanti le attività e i servizi offerti dalla Camera di Commercio. Essenziale, a questo proposito, sarà il contributo delle associazioni di categoria, insieme alle quali l'Ente camerale studierà le modalità più efficaci per comunicare alle imprese tutte le opportunità disponibili. Centrale, inoltre, sarà la capacità della Camera di studiare modalità di contatto con le imprese più personalizzate e vicine alle diverse esigenze del territorio. In quest'ottica, sarà essenziale l'opera di razionalizzazione, a fini comunicativi, dei diversi contatti dell'Ente – raccolti sia in via telematica che presso la sede decentrata. Sul fronte interno, proseguirà l'impegno nella diffusione, presso i dipendenti camerale, di una comune cultura di comunicazione, con l'intento di promuovere il brand dell'Ente in modo unitario. Il 2011, infine, vedrà gli effetti di un progetto di riorganizzazione di alcuni servizi preposti alla comunicazione diretta con l'utenza: la maggior sinergia tra l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il Contact Center e il potenziamento di quest'ultima struttura, consentirà di offrire livelli di servizio sempre più elevati sia in termini di accuratezza dell'informazione fornita (gestita in modo unitario dall'URP, anche attraverso l'impiego di un nuovo sistema informatico per la pubblicazione delle informazioni) sia riguardo ai tempi di attesa telefonica per l'utenza.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>
<p>Incrementare e migliorare la rete delle comunicazioni interne</p>	<p>Senso di appartenenza e spirito di gruppo si esprimono, in primo luogo, nella consapevolezza della identità comune, che in una organizzazione è il frutto delle strategie decise ai vertici ma anche dei contributi e del vissuto degli stessi dipendenti. Ciò consiste nella condivisione di comportamenti, modi di pensare e atteggiamenti sia in riferimento alla posizione sul mercato, alla mission aziendale che al metodo e agli obiettivi di lavoro. Rafforzare il gruppo, stimolare le persone a conoscersi e a collaborare: non è mai una spesa, ma sempre un ottimo investimento. Perché in un team davvero coeso il risultato finale non è più dato dalla somma dei singoli elementi, bensì dal loro prodotto, grazie al fenomeno del "moltiplicatore di produttività" che si determina.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
7 GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA		
<p>Istituzione Osservatorio sul ciclo di gestione della performance</p>	<p>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. Il 2011 rappresenterà un'importante tappa di questo percorso culturale e organizzativo che ha anticipato temi cari al recente dibattito pubblico e ripresi dal cosiddetto "decreto Brunetta". 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 in questi anni. Due le direttrici fondamentali per il 2011, 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 l'evoluzione di un sistema meritocratico più strettamente legato con la strategia dell'Ente. Denominatore comune delle due linee d'azione è il radicarsi 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, sarà possibile la messa a regime e l'estensione a tutta la realtà camerale del "Cruscotto direzionale", una piattaforma on-line che fornirà agli Amministratori e ai manager camerale dati aggiornati e sintetici sull'andamento dei costi, della strategia e dell'attività ordinaria. Motore del cruscotto, sarà l'istituzione dell'Osservatorio sulla performance finalizzato ad analizzare lo stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance nella Camera (processo, procedure e metodologie adottate), ad individuare le aree critiche sulle quali fornire un supporto di miglioramento, a 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.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>
<p>Istituzione Circoli di ascolto organizzativo</p>	<p>In un momento in cui le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide sempre più impegnative, la qualità delle relazioni professionali diventa uno strumento fondamentale di crescita. Il progressivo aumento nella complessità dei processi tecnologici, organizzativi ed economici porta a moltiplicare in modo esponenziale il numero delle relazioni tra persone, ruoli e conoscenze. La quantità di interazioni all'interno dei sistemi è di per sé molto elevata e variabile e richiede competenze relazionali specifiche e innovative per evitare di ridurre i rapporti professionali a un insieme di operazioni tecniche e burocratiche. Occorrono nuove competenze e progetti sistemici per fare della complessità una risorsa e non un problema. La crescente importanza posta su tematiche quali la condivisione delle conoscenze, l'integrazione tra innovazione tecnologica e modelli organizzativi, la valorizzazione delle potenzialità e delle competenze delle persone evidenzia la centralità di una visione relazionale dei rapporti professionali. Proprio per questo, l'attenzione per la qualità delle relazioni riguarda sia il benessere della persona nell'ambiente di lavoro, sia il livello di efficacia dell'organizzazione nel suo complesso. Non si tratta però di valorizzare in modo estemporaneo le competenze di relazione, ma di creare modelli sistemici di facilitazione capaci di coniugare la centralità della persona alla qualità e all'efficacia dei processi operativi. Da questa prospettiva nasce la volontà della Camera di Commercio di Ferrara di individuare al suo interno persone motivate a utilizzare le proprie risorse relazionali, ad acquisire un metodo di facilitazione e a trasferire all'interno del proprio contesto operativo un modello di lavoro centrato sulla valorizzazione delle risorse interne delle persone, che potrà portare a una nuova integrazione tra efficacia operativa e qualità relazionale.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

- l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, 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. 11 del 23 ottobre 2012).

In tale documento vengono individuate le linee di intervento, confermate e/o ampliate le aree prioritarie e gli obiettivi strategici.

Per ciascuna area prioritaria vengono individuate criticità e ambiti di miglioramento su cui indirizzare la programmazione annuale.

Il Consiglio di questa Camera di Commercio nella Relazione Previsionale e Programmatica 2013 ha sintetizzato, come segue, il programma d'intervento:

1) INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'

Lavorare per la crescita della competitività, con uno sguardo "di lungo periodo", può sembrare l'atteggiamento di chi è distante dalla realtà di tante piccole e medie imprese che, nel picco della crisi, hanno dovuto semplicemente rispondere all'emergenza. L'emergenza della mancanza di liquidità, del calo degli ordini, della forte concorrenza internazionale.

Eppure, la Camera di Commercio di Ferrara ritiene che proprio questa situazione richieda un'attenzione speciale che comporta una duplice modalità di azione: sia interventi rapidi ed efficaci che rispondano pienamente alle emergenze congiunturali (ad esempio, in tema di credito, di sostegno all'occupazione, ...) sia interventi "dallo sguardo lungo" - anche di natura strutturale - che possano accompagnare le imprese del territorio a riscoprire e potenziare i propri fattori di competitività, così da trovarsi pronti nel momento della piena ripresa (è il caso ad, esempio, del sostegno all'innovazione, alla crescita dimensionale o della valorizzazione delle ricchezze intangibili, come il capitale umano e la proprietà intellettuale).

Per il 2013, l'intervento della Camera di Commercio in questa policy, quindi, risponderà a una duplice logica: attenzione alla crisi e ai suoi effetti sulle imprese ma anche attenzione e potenziamento dei fattori di competitività già esistenti nelle imprese del territorio. Per questa ragione, l'Ente camerale, in alleanza progettuale con il mondo associativo e con le altre amministrazioni (Regione, Provincia e Comune), intende realizzare interventi specifici su tre fattori chiave: la dimensione d'impresa, il lavoro e l'innovazione nei fattori produttivi.

Per stimolare le PMI ferraresi a condividere conoscenze, rischi d'impresa e modelli di *business*, così da evitare gli effetti negativi di un ridotto dimensionamento in un mercato sempre più globale, la Camera di Commercio di Ferrara, anche all'interno delle strategie di Unioncamere Emilia-Romagna, proseguirà nella promozione di interventi a sostegno delle aggregazioni temporanee di impresa. Saranno, in particolare, sostenute le associazioni tra imprese nate con l'intento di condividere progetti di innovazione, promozione, internazionalizzazione e riduzione dei costi operativi e



gestionali. Particolare attenzione sarà posta al tema della collaborazione tra grandi, piccole e micro imprese.

Sul fronte del lavoro, saranno proposti interventi differenziati per specifici target:

- per facilitare l'inserimento lavorativo dei giovani presso le imprese, saranno promossi bandi volti sia a consolidare i contratti in essere (sulla scia del bando 2012), sia a inserire presso le imprese nuovi giovani laureati con elevata specializzazione;
- saranno inoltre promossi specifici bandi per facilitare l'impiego presso le imprese di risorse con provata esperienza e professionalità (over 45, temporaneamente esclusi dal mercato del lavoro).

Una crescita competitiva non potrà, infine, prescindere, da processi di riorganizzazione dei fattori produttivi. Due i macro-temi di intervento su questo fronte: le ICT e l'eco-innovazione.

In primo luogo, alla luce della risposta convincente delle imprese ferraresi al bando "Innovazione per la competitività" promosso nel 2011, sarà svolta una doverosa ed approfondita analisi sull'evoluzione del mercato ICT e del suo impatto sulla competitività delle aziende. Questo anche in un'ottica di crescente sensibilità verso un settore chiave per lo sviluppo del nostro territorio e trasversale a tutti i settori produttivi della provincia di Ferrara. Strategica, inoltre, anche in considerazione della cresciuta sensibilità dei consumatori su questi temi, sarà la capacità delle imprese di investire in innovazioni tecnologiche e produttive capaci di ridurre gli impatti ambientali della produzione. Per questa ragione, nel prossimo anno non mancheranno misure di sostegno alla eco-innovazione. Uno dei settori più interessati da questo tipo di interventi sarà, ad esempio, il comparto delle costruzioni.

Un'attenzione particolare sarà dedicata alla valorizzazione della proprietà intellettuale, avviando un approfondimento volto a trovare le modalità più opportune per far sì che i brevetti posseduti dalle imprese diventino realmente un patrimonio "spendibile" anche presso le istituzioni creditizie.

Oltre al tema della competitività, sarà strategica l'azione camerale orientata a facilitare l'accesso al credito per le diverse tipologie di imprese. Per quest'obiettivo, gli interventi dell'Ente saranno molteplici e diversificati. Per quanto riguarda l'accesso al capitale di debito, 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 start up, di innovazione, di ampliamento internazionale e di insediamento sul territorio ferrarese.

Continuerà l'attività di sostegno al sistema delle garanzie. Oltre alle misure più tradizionali previste dai "Bandi credito", che saranno riproposti anche nel 2013 alla luce del successo riscontrato negli anni (come il bando per il sostegno ai programmi di investimenti produttivi, di patrimonializzazione aziendale e di riqualificazione della struttura finanziaria), saranno promossi interventi più strettamente legati alla situazione congiunturale. Nel prossimo anno, ad esempio, saranno messe a punto modalità di sostegno volte ad accompagnare le imprese nell'analisi della propria situazione finanziaria, attività propedeutica all'accesso a canali di finanziamento più innovativi.

Essenziale, sempre in tema di credito, sarà una parallela azione di tipo formativo/informativo, orientata a far conoscere ai consorzi e alle imprese i futuri scenari del mercato del credito (ed in particolare il possibile impatto di Basilea 3 sulle banche e sulle imprese). Su questo fronte, importante sarà anche la collaborazione con il Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza.



Grazie all'azione, poi, dell'Associazione per l'Innovazione, la Camera di Commercio di Ferrara intende continuare a rivestire un ruolo di *broker* 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.

Nel 2013, inoltre, l'attività dell'Associazione si arricchirà di nuovi servizi per le imprese riguardanti, in particolare, il tutoraggio di potenziali imprenditori che intendano tradurre in business la loro idea di impresa o il loro progetto di innovazione e l'attività di problem solving, rivolta trasversalmente a tutte quelle imprese che abbiano un problema o bisogno tecnologico o di innovazione, per il quale ricercare la soluzione più adeguata.

Un'azione efficace per le imprese e il territorio non potrà, infine, prescindere da una particolare attenzione al tema della qualità e dell'efficacia dei processi di erogazione dei contributi. In tema di erogazione, l'Ente camerale intende muoversi con due linee d'azione, una a monte e una a valle. A monte, sarà potenziato il processo di valutazione qualitativa dei progetti presentati per i singoli bandi, anche con il supporto di esperti universitari nelle specifiche materie oggetto del bando. Altro aspetto essenziale nella valutazione dell'efficacia dei bandi è il processo di "valutazione ex post".

Anche su questo fronte, la Camera di Commercio sarà impegnata a promuovere e a valorizzare studi sull'impatto dei singoli bandi nel territorio. Questo tipo di analisi, infatti, è centrale per avviare processi di miglioramento continuo nella definizione di nuove azioni. La qualità del servizio erogato in tema di bandi, infine, sarà ulteriormente incrementata grazie ad una sempre più ampia digitalizzazione, sia sotto il profilo del rapporto con l'utenza sia nella gestione in *back-office* dei procedimenti.

2) INTERNAZIONALIZZAZIONE E NUOVI MERCATI

Come più volte ricordato, tra i percorsi necessari 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.

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

Nello specifico per le attività di internazionalizzazione – che in una fase sicuramente non breve di scarsi consumi interni appare come leva dello sviluppo locale e nazionale – nel 2013 verranno quindi proseguite ed implementate le collaborazioni e le sinergie su due ambiti da tempo innestati, e cioè, da un lato, quello sull'Accordo di Programma con Regione Emilia-Romagna e il sistema camerale e, dall'altro, con l'Ufficio delle Dogane di Ferrara.

In particolare, verrà mantenuto forte l'impegno – anche attraverso apposite misure contributive – a sostegno della partecipazione a fiere e missioni internazionali ed in generale alle attività di potenziamento aziendale del profilo estero, mentre sul versante camerale emiliano-romagnolo l'obiettivo è quello, a partire dal tema dell'internazionalizzazione, di valorizzare le attività promozionali mettendo in comune strutture, servizi e conoscenze che contribuiscano a meglio supportare le imprese della regione nei loro processi di incremento di competitività sui mercati esteri.

Ad accentuare questo obiettivo, va segnalata anche l'avvenuta soppressione dell'Istituto per il Commercio Estero, che se da un lato rischia di creare difficoltà a garantire supporti e servizi



adeguati per le imprese e gli operatori, in alcune aree Paese o su alcune Fiere internazionali, interessati, dall'altro fa ricadere oggettivamente anche sulle Camere di Commercio l'opportunità di nuovi ruoli, funzioni, meccanismi ed entità di finanziamento.

In particolare, l'attività promozionale sarà formulata privilegiando la logica dell'aggregazione delle imprese, per ricercare economie di scala ma anche per controbilanciare i limiti dimensionali aziendali. Sarà favorita la partecipazione collettiva alle principali manifestazioni fieristiche internazionali cui seguiranno, nella logica dell'offerta di un percorso su misura per le imprese utenti, azioni più specifiche e "su misura" per come le missioni imprenditoriali.

Inoltre, imprenditori ferraresi e associazioni di categoria continueranno a collaborare, con il coordinamento dell'Ente, all'interno dei Tavoli tematici, in cui attese e proposte progettuali dei protagonisti saranno continuamente aggiornate secondo un'ottica di processo continuo, che vedrà contemporaneamente la raccolta di nuove istanze, la loro discussione all'interno dei gruppi di lavoro, la realizzazione di studi di fattibilità e l'implementazione dei progetti più meritevoli. La valorizzazione dell'apporto, della professionalità di ogni singolo soggetto e la reale e concreta condivisione dei temi che è possibile raggiungere attraverso tale modalità di lavoro, contribuiscono in maniera determinante, infatti, alla realizzazione di idee progettuali di valore che impattino positivamente sullo sviluppo del territorio.

Per rafforzare il proprio ruolo di *key player* nella proiezione internazionale del sistema economico-imprenditoriale e per offrire un'assistenza maggiormente tarata sulle reali esigenze delle imprese, nel 2013 la Camera di Commercio proseguirà nella riorganizzazione dei propri uffici, passando da una logica di presidio geografico ad una settoriale (macrocomparti merceologici/industriali). In questo modo, infatti, sarà possibile raggiungere un'alta specializzazione sia nei settori tradizionali sia in quelli con forte potenziale di crescita sul mercato, che sono già oggi e che saranno ancora di più in futuro, i portavoce dell'eccellenza ferrarese.

Gli uffici della rete estera del sistema camerale, cui è associata la Camera di Commercio, dislocati nei mercati di maggiore interesse strategico per l'economia ferrarese, assumeranno ancor più che in passato un ruolo rilevante, diventando luogo di presidio delle aree geografiche e dunque volano per la realizzazione della mission aziendale. La promozione delle iniziative all'estero sarà, infatti, concentrata nei paesi in cui è localizzata la rete camerale, facendo leva sulle professionalità presenti che con il tempo hanno sviluppato una forte e consolidata expertise sulla struttura-paese estera. L'integrazione tra la Camera di Commercio e uffici periferici sarà garantita attraverso l'implementazione di alcuni supporti informatici, tra i quali la creazione di una rete extranet, e la standardizzazione delle procedure amministrative delle diverse unità.

Nell'affrontare i mutevoli scenari internazionali, sarà molto importante per le piccole e medie imprese che scelgono di ampliare il proprio business nei mercati esteri possedere know-how specialistico e poter fare affidamento su capitale umano preparato, strumenti efficaci e flussi continui di informazione. A supporto delle PMI del territorio che ritengono fondamentale investire sulle proprie risorse umane, la Camera di Commercio potenzierà l'offerta formativa dedicata all'internazionalizzazione.

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 2012 hanno registrato un notevole successo grazie ai loro contenuti all'avanguardia, al taglio innovativo della didattica e all'approccio *business oriented*. Maggiori flussi di informazione per l'internazionalizzazione saranno poi garantiti dal potenziamento dei canali utilizzati e condivisi ad oggi con altre Camere di



Commercio (News Mercati, MercatoGlobale.it, Il Sole 24 ore, Sportello SprintER e dall'avvio di collaborazioni con nuovi partner editoriali.

In linea con gli indirizzi strategici degli scorsi anni, la Camera di Commercio continuerà, di concerto con le associazioni di categoria, a definire programmi di attrazione di investimenti esteri, di flussi turistici e di capitale umano. L'attrazione di investimenti diretti esteri in provincia di Ferrara sarà veicolata attraverso una più marcata collaborazione con l'agenzia di sviluppo SIPRO volta, tra l'altro, ad arricchire la rosa di servizi di assistenza gratuita attualmente offerta anche in sinergia con le associazioni di categoria (attività informativa, ricerca e selezione di locations adeguate, ricerca di incentivi finanziari, consulenza legale e commercialistica nelle attività burocratiche, sviluppo delle relazioni con il network locale) e, dunque, ampliando ulteriormente il portafoglio delle professionalità specialistiche a cui fare appello.

Inoltre, la Camera di Commercio intende svolgere un ruolo di business integrator per favorire l'incontro tra domanda di potenziali investimenti esteri e offerta territoriale. A questo proposito saranno poste in essere nuove azioni anche in sinergia con le associazioni di categoria per identificare settorialmente le aziende ferraresi eccellenti e, dunque, promuovere all'estero non solo il sistema Ferrara, ma anche le specifiche opportunità di investimento. Ulteriore strumento di marketing territoriale su cui si farà leva sarà l'attrazione di visitatori esteri attraverso iniziative mirate di promozione turistica.

Quanto al turismo, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento prioritariamente di due risultati:

- un robusto posizionamento di mercato (anche attraverso il ricorso al **mercato del turismo culturale organizzato**) nell'immaginario collettivo dei consumatori, elemento di cui ogni territorio e ancor più ogni località turistica ha bisogno per poter attrarre investimenti o consumi;
- la possibilità conseguente di **vendere prodotti e servizi ad alto valore aggiunto**, cioè a prezzi che possano essere remunerativi sia con riferimento all'erogazione del servizio in sé, che riguardo agli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, che si rendono necessari per essere sempre attivi e propositivi.

Relativamente al **turismo congressuale**, lo spazio di mercato che si intravede per Ferrara è quello di un posizionamento sul versante *incentive*, cioè piccoli meeting aziendali caratterizzati dalla necessità di integrare il momento dei lavori all'interno dei contenitori congressuali con la ricca esperienza di contatto con l'esterno, con la città, con le sue attrazioni. Ferrara può giocare le carte di un ricco circuito alberghiero felicemente ubicato entro le mura del suo centro cittadino. Agli ospiti di questi alberghi si può offrire con facilità e immediatezza una forte esperienza sensoriale di *full immersion* con la storia rinascimentale della città, un'offerta che altri non si possono permettere.

Per quanto riguarda gli eventi dello spettacolo e i festival, occorrerà allestire una vera e propria "catena di montaggio", nel senso di arricchire il calendario con numerose altre manifestazioni per valorizzare i mesi dell'anno in cui ancora non sono presenti proposte:

- ♣ introducendo altre iniziative che arricchiscano le stagioni finora trascurate;
- ♣ operando una selezione di eventi che non richiamino solo turisti escursionisti o pendolari dalle località limitrofe, ma che propongano pernottamenti alberghieri.

Ancora un tema di carattere fortemente trasversale che può coinvolgere l'intero sistema turistico provinciale: è quello del **turismo sostenibile (ambientale)**, dello sport e, in particolare, degli sport che implicano un continuo movimento sul territorio. Gli sport hanno sempre rappresentato un genere di attività che ben si concilia con il tempo delle vacanze. Varie sono le nicchie di mercato a



cui è possibile rivolgersi, ma in modo più immediato e convincente il target che risulta più interessante è quello dei cicloturisti e "affini", cioè sportivi che attraversano il territorio (mountain bike, ippoturismo, trekking, navigazione fluviale), poi gli appassionati di sport acquatici, vela, nautica da diporto.

Nel Delta del Po, la valorizzazione di questi sport escursionistici dovrà sempre più essere il tramite di presenze turistiche itineranti su tutto il territorio. Così come il miglioramento sulla costa delle infrastrutture per la nautica e per la navigazione dovrà favorire, attraverso la navigabilità di alcuni apparati di foce, i trasporti verso l'interno.

Oltre al *core business* rappresentato dal turismo balneare, sulla costa, e dal turismo d'affari & *leisure* a Ferrara, ci sono altri prodotti turistici per una promozione che interpreti altre piccolissime, ma tradizionali e apprezzate risorse del territorio, sia in termini di qualità dell'offerta che in termini di concentrazione e massa critica di servizi erogati. L'economia del territorio, garantita dalla presenza di **produzioni agroalimentari di grande tradizione**, dovrà rappresentare sempre più il bacino di offerta di un prodotto turistico qualificato, legato alla ristorazione dell'intera provincia, imperniata da una parte su una cucina di pesce, e dall'altra, quella più tipica delle campagne e dei piccoli centri, crocevia anche per l'acquisto di prodotti della filiera enogastronomica dell'intero territorio.

Obiettivo trasversale sarà quello di assicurare un'organizzazione puntuale di incontri, piccoli eventi, briefing di lavoro, una serie, insomma, di **educational tour** per piccoli gruppi di giornalisti. Far funzionare questi rapporti significa, infatti, assicurarsi enormi vantaggi economici. Conquistare l'attenzione dei giornalisti e ottenere attraverso loro una fitta rassegna stampa significa evitare forti spese pubblicitarie.

Senza una forte attività di comunicazione un prodotto come quello turistico non può ottenere facile visibilità. E' necessario proiettare la "destinazione ferrarese" sulla scena dei mass media con sicuri effetti moltiplicativi in termini di notorietà e di flussi turistici. Nel suo insieme, la comunicazione dovrà essere ripensata in termini di marketing relazionale, perseguita attraverso contatti costanti, non occasionali, rivolti ad *opinion leaders*, utilizzando strumenti di tipo non pubblicitario, ma strumenti di comunicazione (redazionali, newsletter, quotidiani e riviste, contatti telefonici, mailing elettronico). Per tutto questo diventa prioritario attivare interventi costanti per consolidare le funzioni di comunicazione esterna intraprese occasionalmente.

Ecco allora che, su queste premesse, occorrerà che si innestino le seguenti cinque aree di intervento per crescere anche in chiave turistica:

- ▲ promuovere la provincia di Ferrara in maniera unitaria (Tema "Promozione");
- ▲ aumentare l'offerta turistica (Tema "Offerta - prodotto");
- ▲ diffondere qualità e standard internazionali (Tema "Offerta - sistema ricettivo");
- ▲ aumentare l'orgoglio di appartenenza al settore (Tema "Cultura e professionalità degli operatori");
- ▲ valorizzare i turisti come patrimonio (Tema "Cultura Paese del turismo").

3) TRASPARENZA E TUTELA DI MERCATO

In un momento di difficoltà per il sistema economico, come quello attuale, la peculiare sensibilità e vicinanza alle esigenze delle imprese, che da sempre contraddistingue l'operato della Camera di Commercio in quanto istituzione che partecipa alla regolazione del mercato, deve portare ad accrescere ulteriormente le azioni preventive e di supporto al fine di rendere le azioni regolative un reale deterrente per l'operatore scorretto senza creare ulteriori aggravii - in termini di adempimenti inutili - per gli imprenditori in regola.

Questa considerazione di fondo, oltre ad imporre comportamenti quotidiani improntati ad un grande equilibrio e trasparenza, si traduce per il 2013 in due indicazioni precise:



- ▲ proseguire con determinazione sulla strada della semplificazione degli adempimenti in sinergia con le altre Pubbliche amministrazioni locali e nazionali attive sul fronte della regolazione del mercato;
- ▲ puntare sul rafforzamento dell'attività di informazione e formazione all'utenza.

Sul fronte della semplificazione, un impegno più marcato andrà profuso nella risoluzione delle controversie civili e commerciali tra imprese. In ottemperanza del decreto legislativo n. 28 del 4 marzo 2010, che obbliga le imprese che intendano avviare una causa a rivolgersi prima di andare in giudizio ad un organismo di conciliazione, la Camera di Commercio concentrerà i propri sforzi sul fronte della telematizzazione dei processi, oltre che con interventi regolamentari.

Accanto alla mediazione continuerà l'offerta, sempre crescente negli ultimi anni, del servizio di arbitrato - erogato in collaborazione e con il supporto della Camera Arbitrale di Milano - destinato a risolvere le controversie commerciali (soprattutto di medio-grande valore economico) tra imprese, in particolare in materia societaria e di appalti, sia in ambito nazionale che internazionale.

Anche sul fronte internazionale l'impegno sarà rilevante: per la Camera di Commercio, infatti, promuovere l'ADR all'estero significa dare un ulteriore elemento di garanzia alle imprese che internazionalizzano, garantendo loro una tutela maggiore per i contratti stipulati.

Essenziale, per una buona riuscita di tutte le attività in programma nel 2013, sarà la piena collaborazione con il Tribunale di Ferrara. L'alleanza della Camera di Commercio con il Tribunale diviene, a questo proposito, sempre più strategica e si colloca in una positiva tradizione di collaborazione, consolidatasi negli anni con l'intento di snellire i procedimenti attraverso una sempre più ampia integrazione telematica dei due Enti.

Promuovere un mercato nel quale le imprese possano spendere meno tempo e risorse per risolvere le controversie sui contratti stipulati significa anche agire preventivamente affinché le regole nei mercati siano eque, conosciute e rispettate ugualmente da tutti gli operatori economici. È questa la ragione per la quale l'Ente camerale sarà impegnato anche nel 2013 per incentivare comportamenti corretti delle imprese. Luogo strategico a questo scopo sarà il Tavolo sulla sicurezza operante presso la Prefettura di Ferrara, che nel 2013 proseguirà la sua attività focalizzando l'attenzione su due tematiche di stretta attualità: la neutralità delle reti a banda larga e il fenomeno delle infiltrazioni malavitose nel sistema imprenditoriale ferrarese.

Parallelamente a suddetta attività, l'Ente camerale proseguirà la sua tradizionale attività di studio dei contratti. Il restyling del sito camerale dedicato alle attività di armonizzazione del mercato, inoltre, renderà più fruibili e accessibili tutti i materiali prodotti dall'Ente camerale in tema di analisi dei contratti e tutela del consumatore. Per incentivare comportamenti corretti delle imprese l'Ente camerale agirà su un duplice livello: l'attività preventiva, ossia la piena informazione alle imprese, e l'attività di vigilanza, volta a sanzionare i comportamenti scorretti delle imprese.

Sul fronte delle informazioni alle imprese si pensa che i tempi siano maturi per impostare iniziative a maggior valore aggiunto rispetto alla tradizionale attività seminariale, che pure continuerà nell'anno. In particolare, sugli aspetti della sicurezza e conformità dei prodotti sarà valorizzato ulteriormente il sito internet camerale, rendendolo un'interfaccia ove gli utenti possano trovare non solo informazioni facilmente fruibili e aggiornate sulle principali novità normative, ma anche una sede di dialogo con l'Ente, nonché di confronto tra di loro per la risoluzione di problematiche concrete.

4) VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SOCIALE PER L'IMPRESA



L'attenzione che viene rivolta alla qualità della formazione e allo sviluppo delle risorse umane è sicuramente una delle più efficaci strategie per rafforzare la competitività di un sistema economico e valorizzare la sua posizione a livello internazionale.

Alla luce di tali considerazioni, 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 *governance* 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. Rafforzando la sua azione di agente nel campo del lavoro, si intensificheranno le iniziative a supporto del lavoro autonomo e imprenditoriale sia attraverso il mantenimento delle attività di formazione, informazione ed assistenza già consolidate, sia mediante una maggiore focalizzazione su nuove aree di interesse legate alla peculiarità del territorio.

Si continuerà a porre particolare attenzione allo sviluppo dell'imprenditorialità femminile, immigrata e giovanile, allo scopo di favorirne la crescita dimensionale ed essere di supporto nella scelta di forme di capitalizzazione e nella creazione di reti di imprese. Infine, verrà accresciuta la cooperazione territoriale, tramite la creazione di partnership con istituzioni e associazioni, a livello provinciale e regionale.

Punto di partenza rimane il servizio di orientamento e informazione offerto dallo sportello Genesi, un consolidato "modello" di servizio, per il quale si continueranno a sperimentare metodologie innovative, attivando una progressiva diversificazione dei *target* e avvalendosi di risorse con competenze sempre più specializzate. Nel 2013, la Camera di Commercio, anche in stretta collaborazione con le associazioni di categoria, continuerà a sostenere in modo significativo le azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mettendo a disposizione la propria consolidata e qualificata esperienza.

Nella provincia di Ferrara, a giugno 2012, sono oltre 8.000 le imprese femminili, un dato che fa registrare la terza migliore performance in Emilia Romagna. A fronte di questo trend positivo della partecipazione delle donne al mondo dell'impresa, di cui beneficia l'intero sistema economico, la Camera di Commercio di Ferrara, attraverso il Comitato per l'imprenditoria femminile, continuerà sostenere gli interventi a favore delle donne che lavorano e partecipano direttamente al mondo dell'impresa.

Nel 2013 il Comitato, in un'ottica di sussidiarietà verticale e orizzontale, proseguirà nelle collaborazioni con i *players* territoriali per lo sviluppo di comuni politiche a garanzia del principio costituzionale dell'uguaglianza tra i cittadini, senza discriminazione di genere.

Considerate la difficile situazione congiunturale in cui versa il sistema Paese e di cui risente anche il nostro territorio, diventa prioritario recuperare il dialogo con il sistema bancario al fine di agevolare l'accesso al credito, tradizionale ostacolo alla creazione d'impresa, e in particolare a quella femminile.

Inoltre, si ritiene opportuno proporre periodicamente incontri pubblici rivolti alle aspiranti imprenditrici e alle imprenditrici in cui si racconteranno storie di impresa al femminile di successo con approfondimenti sulle *best practices* per l'avvio di nuove attività attraverso il supporto di



esperti alla creazione di impresa. Come di consueto, nel corso dell'anno il Comitato sarà promotore di un ciclo di incontri condotti da esperti e professionisti e rivolti alle donne. Saranno poi valutate possibilità di collaborazioni con altri soggetti del territorio su iniziative specifiche a supporto dell'imprenditoria femminile e della conciliazione dei tempi della famiglia con quelli del lavoro.

Accanto a questi interventi, prevalentemente rivolti ad aspiranti imprenditrici, saranno messe in atto anche azioni di sostegno alle imprese che promuovono occupazione. I bandi in programma per il 2013 saranno volti a dare incentivi alle imprese che favoriscono l'occupazione assumendo, in particolare, giovani laureati o stabilizzando contratti già in essere.

L'attenzione ai nuovi ingressi nel mercato del lavoro e alla nuova imprenditorialità, comunque, non farà venir meno l'impegno rivolto alle imprese già avviate, per le quali sarà essenziale potenziare le azioni di accompagnamento e formazione continua, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di reazione.

Nell'epoca dell'economia della conoscenza la centralità del capitale umano è quanto mai significativa per la crescita della singola impresa e lo sviluppo dell'intero sistema economico. In un momento di difficile crisi quale quello attuale, mettere in atto politiche di valorizzazione e di orientamento del capitale umano assume una valenza strategica perché tali politiche possono essere opportunamente modulate in funzione anticongiunturale, per dare impulso alla ripresa anche sul piano occupazionale.

Utilizzando lo sportello CSR – *Corporate Social Responsibility* – si continuerà nel processo di diffusione delle politiche di sviluppo di una cultura sostenibile d'impresa e, in particolare, della responsabilità sociale d'impresa. Nel corso del 2013 ci si concentrerà, prioritariamente, sulla dimensione ambientale che è uno dei molteplici filoni su cui si articola il composito tema della responsabilità sociale. Il proposito è quello di realizzare un "catalogo di imprese verdi", che adottano cioè comportamenti volti alla salvaguardia ambientale, da utilizzare per il *Green Procurement* delle pubbliche amministrazioni. Il progetto presupporrà una partnership stretta tra la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara che, in un'ottica di progettazione integrata e congiunta, interpreteranno le priorità delle piccole imprese locali individuando nella promozione della sostenibilità ambientale lo strumento efficace e concreto tramite cui agevolare l'incontro tra domanda e offerta di prodotti/servizi ecocompatibili e promuovere una cultura in grado di riconoscere, premiare e valorizzare i comportamenti innovativi.

Nel 2013 si procederà, inoltre, con la consueta attività volta a monitorare e comprendere le dinamiche occupazionali locali. Il proposito è duplice: individuare i fabbisogni professionali del tessuto produttivo provinciale e regionale e delineare canali di accesso al mercato del lavoro per i neo-laureati, in particolare quelli detentori di *know how* strategico per la competitività delle imprese.

Per svolgere efficacemente questa funzione di monitoraggio e di orientamento, sarà prezioso il lavoro di integrazione tra le banche dati presenti sul territorio. La complessità del patrimonio informativo che sarà così reso disponibile consentirà, infatti, una lettura quali-quantitativa delle dinamiche occupazionali che interessano il sistema locale. E sarà, altresì, uno strumento di grande efficacia da utilizzare, in collaborazione con l'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro, sia sul piano delle politiche occupazionali, sia per il *fine tuning* dell'offerta formativa dell'Università.

5) INFRASTRUTTURE E SVILUPPO DEL TERRITORIO



L'attenzione che viene rivolta alla qualità della formazione e allo sviluppo delle risorse umane è sicuramente una delle più efficaci strategie per rafforzare la competitività di un sistema economico e valorizzare la sua posizione a livello internazionale. Le risorse del territorio, inteso come nodo di soggetti economici, attività produttive, istituzioni ed eccellenze, rappresentano sempre più un fattore di successo nella sfida competitiva globalizzata. Il terreno sul quale si gioca la competizione non è più esclusivamente quello che vede contrapporsi singole aziende o gruppi di aziende, ma in maniera crescente quello che mette a confronto regioni urbane concorrenti. Il territorio svolge dunque un ruolo fondamentale nel fornire strumenti competitivi ambientali alle imprese e nel definire processi di costruzione delle conoscenze, dei codici interpretativi, dei modelli di decisione e di cooperazione.

Sulla base di tale consapevolezza, la Camera di Commercio si è impegnata in questi ultimi anni a partecipare allo sviluppo di Ferrara e del suo territorio, che è sempre meno riconducibile entro confini fisici predeterminati (come quelli provinciali), e che è soggetto a trasformazioni profonde che lo qualificano come uno spazio di relazionalità attraversato da una serie di flussi che lo rendono globale: flussi di persone, merci, capitali, idee e conoscenze.

Nel 2013, l'Ente camerale punterà a sviluppare una coerente politica dello sviluppo infrastrutturale, agendo come soggetto facilitatore in interventi diretti sia in riferimento alle infrastrutture fisiche, sia in riferimento alle infrastrutture immateriali (favorendo, per esempio, l'utilizzo della banda larga da parte delle imprese). Si caratterizzerà, inoltre, come attore importante nel campo della sostenibilità ambientale, svolgendo soprattutto un' incisiva azione di sensibilizzazione.

Nel prossimo anno la Camera di Commercio opererà per favorire la qualità del territorio, sviluppandone i principali fattori di competitività. La fabbrica del futuro è la città e l'organizzazione efficace delle reti e dei servizi materiali e immateriali è la condizione per garantire una competitività solida e in grado di favorire la nascita di nuove opportunità di business. La città è, infatti, il luogo dove si assumono le decisioni strategiche per il futuro e questa è la chiave per rileggere le scelte e orientare gli investimenti prioritari: la Camera di Commercio pone come suo obiettivo la conoscenza dei sistemi e delle interconnessioni di questa fabbrica non solo virtuale, giungendo a individuare quali e dove sono localizzate le potenzialità esistenti per contribuire a valorizzare il tessuto competitivo di Ferrara.

La Camera di Commercio opererà quindi per la valorizzazione e il potenziamento delle reti materiali e immateriali, quelle reti dalle quali transitano i flussi delle merci, delle informazioni e delle "idee". Tale impegno si declinerà, in particolare, attraverso l'elaborazione di politiche per le reti infrastrutturali, l'ambiente e il turismo, dimensioni tra loro intrecciate, dotandosi di strumenti di analisi e di interpretazione dei fenomeni adeguati per l'assunzione di scelte consapevoli e condivise.

La dotazione e la qualità delle infrastrutture costituiscono un elemento imprescindibile per lo sviluppo economico e la competitività di un territorio. Il quadro delle infrastrutture dell'area ferrarese non rappresenta, nel complesso, un supporto adeguato per il suo sviluppo socio-economico. Tra le ragioni principali di tale ritardo vi è la carenza di risorse e la difficoltà di costruire il consenso sul territorio a causa di una insufficiente condivisione tra i principali attori istituzionali, economici e sociali sulle prospettive di sviluppo del territorio. A ciò, si aggiunge un problema di sovranità, intesa come capacità di prendere decisioni e portarle a compimento tenendo conto dei diversi interessi in gioco.

Benché la Camera di Commercio abbia limitati poteri di intervento diretto sullo sviluppo infrastrutturale, essa può svolgere, proprio nell'ottica del superamento di quelle criticità, una preziosa funzione di stimolo, mediazione e proposta. La prima sfida della Camera di Commercio in



questo campo è dunque quella di caratterizzarsi come ente impegnato nella costruzione del consenso intorno ai progetti di sviluppo infrastrutturale.

La Camera di Commercio, quale luogo di confronto e sede aperta alla dialettica degli interessi e dei valori, può risultare una risorsa preziosa nei processi di ricomposizione dei conflitti per proporre soluzioni creative, far emergere le istanze non conosciute e ridurre le asimmetrie informative. In quest'ottica e sulla base della consapevolezza che il sistema infrastrutturale risente di un grave deficit di conoscenza che spesso ostacola la realizzazione delle opere, la Camera si proporrà, ove necessario, come agente catalizzatore, svolgendo una funzione di raccolta e successiva comunicazione e diffusione delle informazioni relative agli interventi di sviluppo del territorio.

A tale scopo, sarà fondamentale dotarsi di strumenti di misurazione e di indagine per l'analisi e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle opere infrastrutturali da realizzare e dell'efficienza delle infrastrutture esistenti. In questo senso, potrà risultare di grande utilità anche effettuare studi volti alla misurazione degli impatti socio-economici delle grandi opere infrastrutturali in programma.

Nell'ottica di favorire la realizzazione di opere infrastrutturali e di superare l'attuale crisi economico-finanziaria, un'altra priorità sarà costituita dalla promozione del *project financing*, quale strumento per rilanciare gli interventi favorendo il coinvolgimento di soggetti privati nel realizzare, gestire e soprattutto nel farsi carico (in modo totale o parziale) dei costi di opere pubbliche.

Per la Camera di Commercio di Ferrara promuovere il territorio e i suoi fattori di sviluppo significa anche valorizzare le infrastrutture culturali presenti e accompagnare l'avvio di nuove progettualità. L'Ente camerale, infatti, ritiene essenziale promuovere la cultura come elemento di competitività del territorio, non solo in quanto fattore di attrazione di flussi ma anche per il ruolo che essa può svolgere quale elemento di stimolo a processi di innovazione e trasformazione urbana. Diverse sono le linee d'azione previste per il 2013, alle quali la Camera lavorerà coinvolgendo tutte le maggiori istituzioni culturali del territorio e organizzando con esse incontri periodici di approfondimento. In primo luogo si ritiene essenziale promuovere l'industria culturale ed il suo indotto. Questo settore, infatti, rappresenta un fattore di eccellenza dell'economia ferrarese e un elemento di traino per lo sviluppo di nuove professionalità (ad es, nel mondo del "virtuale") o il recupero e la valorizzazione di professionalità storicamente presenti nel territorio.

In secondo luogo si studieranno nuove modalità di "contaminazione" tra mondo imprenditoriale e cultura. Accanto ad un'azione di sostegno, anche finanziario, alla cultura ferrarese da parte del mondo imprenditoriale, si promuoverà una gestione maggiormente manageriale delle istituzioni culturali del territorio. Non mancheranno, inoltre, azioni volte a integrare l'ampia offerta culturale ferrarese in percorsi tematici che coinvolgano le differenti istituzioni culturali nella valorizzazione delle eccellenze del territorio ferrarese, anche in chiave di marketing internazionale.

6) ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

L'informazione statistica territoriale riveste un ruolo fondamentale per una corretta interpretazione della realtà locale, dei suoi cambiamenti e dei fenomeni emergenti, oltre a rappresentare un utile strumento per orientare i processi decisionali a favore dello sviluppo dei territori.

Con l'obiettivo quindi di offrire un supporto alle strategie dell'Ente camerale e di costruire un autorevole punto di riferimento sul territorio, l'Osservatorio dell'economia continuerà nella sua attività di osservatorio privilegiato del sistema economico locale, in grado di generare un flusso di informazioni economico-statistiche sul territorio della provincia di Ferrara, utili ad inquadrare ed interpretare i molteplici fenomeni in atto, prestando particolare attenzione all'analisi delle



trasformazioni e delle dinamiche del sistema imprenditoriale, ma anche di alcuni altri aspetti economici e sociali ritenuti rilevanti (quali ad esempio i prezzi, i consumi, il lavoro).

Proseguiranno, inoltre, le indagini congiunturali trimestrali sull'industria e l'artigianato manifatturiero effettuate dalla Camera di Commercio in collaborazione con Unioncamere Emilia-Romagna. Si tratta di un'indagine che consente di disporre di un flusso di informazioni periodiche e puntuali su indicatori fondamentali come produzione, ordini e fatturato, utili per comprendere lo stato di salute delle imprese.

Nel 2013, si intende inoltre ulteriormente arricchire la funzione di osservatorio dell'economia locale della Camera, potenziandone il ruolo di autorevole punto di riferimento sul territorio in materia di conoscenza del sistema produttivo locale, con approfondimenti tematici tesi ad analizzare quegli aspetti del sistema imprenditoriale ritenuti di particolare interesse per meglio comprendere la realtà ferrarese, i fenomeni che la caratterizzano e la sua evoluzione. Ciò sarà possibile sia utilizzando il grande patrimonio informativo e statistico di cui dispone la Camera, sia effettuando apposite indagini/ricerche, eventualmente anche in collaborazione con soggetti esterni.

In quanto parte del Sistema Statistico Nazionale, l'Ufficio di Statistica della Camera di Commercio di Ferrara continuerà nel 2013 l'attività di coordinamento, di assistenza tecnica e di rilevazione delle indagini previste nel Programma statistico nazionale. L'Ufficio continuerà a prestare particolare attenzione alla fase di comunicazione e diffusione dei dati per renderli fruibili e mettere a disposizione della collettività tutta l'attività di informazione economica e statistica prodotta, sia attraverso pubblicazioni cartacee, sia tramite il sito internet e l'organizzazione di eventi.

7) PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE

L'obiettivo della semplificazione amministrativa diventa per il prossimo anno ancor più strategico per l'Ente camerale in considerazione dei numerosi interventi legislativi che negli ultimi anni si sono succeduti nei rapporti tra Pubblica amministrazione e imprese (comunicazione Unica per la nascita delle imprese, segnalazione certificata inizio attività (Scia), sportello unico per le attività produttive, abolizione albi e ruoli camerale, nascita agenzia delle imprese, gestione via posta elettronica certificata (PEC) delle comunicazioni con gli utenti).

Si riafferma, pertanto, il ruolo nevralgico del Registro delle imprese, e quindi della Camera di Commercio, quale snodo per il coordinamento dei soggetti impegnati sul territorio nelle politiche di semplificazione dei processi amministrativi e di riduzione dei costi a carico delle imprese, e la necessità di coniugare l'esigenza di sicurezza dell'informazione con i principi di semplificazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Ruolo, peraltro, confermato dalla recente legge di riforma delle Camere di Commercio (D.lgs n. 23/2010), che, tra i compiti esplicitati nell'articolo 2, "assegna alle Camere la funzione di "promuovere, singolarmente o in forma associata, la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche, individuando meccanismi e strumenti innovativi che possano garantire una risposta più dinamica alle imprese del territorio".

Anche per il prossimo anno, pertanto, la Camera di Commercio sarà impegnata a consolidare il sistema della Comunicazione unica e a superare le criticità emerse in fase di avvio, realizzando una serie di iniziative per favorire l'assimilazione al cambiamento, assicurando assistenza tecnica e formazione ai grandi utenti (professionisti, intermediari, associazioni di categoria, ecc.).

Come forte sarà altresì l'impegno nel dare completa attuazione alla normativa della cosiddetta "Impresa in un giorno", con particolare attenzione allo sviluppo del sistema di alleanza con le altre Pubbliche amministrazioni che hanno competenza in materia di attività di impresa, in modo da



rendere più efficace l'azione di volano nel generale processo di informatizzazione dei rapporti tra istituzioni e cittadini.

Conseguentemente continuerà l'azione di collaborazione con la Provincia ed i Comuni di Ferrara sul fronte dei SUAP, che sono caratterizzati da una forte informatizzazione e integrazione con la Comunicazione Unica, e vedrà la Camera di Commercio in prima linea con la messa a disposizione delle proprie reti telematiche e del *know-how* in grado di gestire ed accelerare la conclusione dei nuovi procedimenti amministrativi (sia automatizzati che ordinari).

Nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti all'utenza proseguirà l'azione di integrazione del personale camerale tra funzione di front office e back office, in modo da svilupparne le competenze professionali ed assicurare un'ampia flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane a disposizione. Nello svolgimento delle funzioni anagrafico certificative si introdurranno nuovi strumenti di automazione (es. dialogo e comunicazioni con gli utenti gestite esclusivamente con lo strumento della Posta elettronica certificata (PEC), in modo da accelerare le conclusioni dei procedimenti e ridurre i costi amministrativi.

Al fine di assicurare all'utenza informazioni ad alto valore aggiunto saranno perseguite azioni sempre più incisive per migliorare la qualità dei dati presenti nel Registro delle imprese attraverso trattamenti mirati volti ad individuare anomalie (es. informazioni incomplete, forme giuridiche obsolete, società di capitali senza legale rappresentante, società di persone con socio unico, ecc.) nei dati registrati e consentirne al contempo la regolarizzazione, nonché ad attivare le procedure d'ufficio previste dalla normativa quale cancellazione delle imprese individuali e società di persone non più operative.

Si procederà, inoltre, a mettere a regime le procedure degli adempimenti con l'estero del rilascio dei certificati di origine che consentirà a tutte le imprese interessate di inoltrare via web le richieste di rilascio dei certificati di origine delle merci da esportare nei paesi extracomunitari allegando i documenti richiesti in formato elettronico. Ciò consentirà un forte riduzione dei tempi di attesa agli sportelli e una velocizzazione nel rilascio dei certificati.

Sul lato della lotta alla criminalità organizzata e alla repressione delle infiltrazioni nell'economia legale, si attiveranno appositi protocolli d'intesa con gli organismi deputati al controllo, in primis Prefettura e Procura della Repubblica, nonché con le associazioni imprenditoriali e sindacali interessate, con particolare riferimento al settore dell'autotrasporto.

Ancora una volta si afferma, dunque, la centralità del tema delle alleanze, grazie alle quali si possono sviluppare progetti finalizzati a rendere gli Enti più attrattivi per cittadini e imprese mediante una reale semplificazione dei processi burocratici, resa possibile anche attraverso un significativo ricorso alle tecnologie informatiche e telematiche.

L'attenzione verso il continuo miglioramento dei servizi erogati, porterà nel 2013, dal punto di vista organizzativo interno, a una ulteriore razionalizzazione nella gestione degli sportelli dedicati al pubblico. A partire dal prossimo anno è prevista, infatti, la progressiva introduzione dello sportello polifunzionale, inteso come una struttura in grado di fornire informazioni e/o servizi di competenza di uffici diversi. L'idea è di fare di esso il punto di accesso privilegiato all'Ente, dove il cittadino può trovare informazioni, avviare e completare alcune delle pratiche di suo interesse e usufruire dei diversi servizi offerti dalla Camera di Commercio.

La progettazione dello sportello polifunzionale si prospetta sin d'ora come un'attività molto complessa perché richiederà l'analisi delle opportunità della gestione integrata e la valutazione di quali servizi sia utile gestire in modo unificato attraverso un unico sportello.



Ma al tempo stesso essa potrà costituire un'occasione preziosa per individuare e realizzare una riduzione e una semplificazione degli adempimenti. La riorganizzazione del servizio di contatto con l'utenza, verso una logica integrata comporterà una riprogettazione sia del front office sia del back office e di interventi formativi per il personale. Dovrà essere garantito un efficace flusso informativo e una standardizzazione delle informazioni che potrà avvenire attraverso strumenti condivisi di archiviazione e gestione della conoscenza peraltro già sperimentati con successo, come sopra testimoniato, nell'ambito del registro imprese telematico.

8) COMUNICAZIONE

In particolare negli ultimi anni, la Camera di Commercio di Ferrara ha ritenuto fondamentale investire nella comunicazione, utilizzando diversi strumenti e canali di comunicazione, allo scopo di far conoscere le proprie iniziative a servizio delle imprese e divulgando, al contempo, le informazioni sull'economia locale, sempre in una logica di confronto e *benchmark* con altre realtà territoriali.

Attraverso la diffusione agli organi di informazione del patrimonio di dati ed elaborazioni offerto dal Registro delle imprese tramite il proprio ufficio Studi, l'Ente camerale recupera il ruolo di osservatorio privilegiato dell'economia locale, permettendo così di fornire una fotografia della nostra economia, del suo andamento e dei cambiamenti in atto.

Proprio per rispondere a questa duplice esigenza di informazione e di visibilità, la Camera di Commercio continuerà, anche nel 2013, a fornire informazioni aggiornate alla stampa attraverso l'elaborazione di comunicati, l'organizzazione di conferenze stampa, la predisposizione di schede specifiche ad hoc sulla base delle richieste dei giornalisti. Al contempo, la Camera di Commercio proseguirà nella partecipazione a tutte quelle iniziative editoriali, dagli inserti cartacei ai format televisivi, svolte in collaborazione con le testate locali e che prevedono un continuo confronto nel recupero di contatti, informazioni e nella realizzazione di interviste su tematiche specifiche d'interesse per le imprese.

Sulla scia dell'esperienza positiva, inaugurata lo scorso anno, di apertura ai nuovi strumenti di comunicazione offerti dal web si continuerà ad implementare le funzioni dei siti internet, propri o partecipati, con aggiornamenti costanti e nuovi *tools*.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, inoltre, indirizzerà l'utenza a tutte le attività promosse dalla Camera. E proprio per rispondere in modo puntuale alle esigenze dell'utenza, durante il corso del 2013 sarà quindi realizzata una brochure informativa su tutte le attività dell'Ente.

Quello che si rende necessario per il 2013, anche in risposta alle istanze che provengono dal mondo associativo, è quindi far conoscere e promuovere sempre più tale offerta alle imprese, rafforzando l'attività di comunicazione, con un'attività di promozione dei servizi. Proprio a questo scopo, nel prossimo anno sono previsti cambiamenti organizzativi per creare una nuova area Marketing dei servizi e avviare la realizzazione di Sportelli polifunzionali. Entrambe queste novità rispondono all'esigenza di creare dei luoghi in cui sia potenziata la dimensione di integrazione di tutta l'offerta della Camera, base fondamentale per l'intensa attività di promozione dei servizi che si rende ora necessaria.

Naturalmente questa strategia si accompagnerà alla più consolidata azione degli altri canali di comunicazione, che porteranno avanti il costante impegno nel rafforzare l'identità e il ruolo di Pubblica amministrazione efficiente della Camera, la sua utilità e il suo legame con il territorio.



L'ufficio Stampa continuerà a garantire la fondamentale presenza sui media, con un'attenzione sempre vigile al mondo dei nuovi media, per poter cogliere le tendenze emergenti e indirizzare quindi al meglio gli sforzi di comunicazione dell'Ente. A questo proposito, si rende necessario prevedere, per il 2013, un'indagine circa l'orientamento degli utenti nella scelta dei media: gli esiti di tale indagine costituiranno senza dubbio una bussola fondamentale per pesare scelte comunicative e pubblicitarie future.

9) GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

La politica di forte contenimento e di razionalizzazione della spesa pubblica per il personale si traduce nel contenimento delle dinamiche retributive, nel blocco dei rinnovi contrattuali per il periodo 2011-2014, nel congelamento del trattamento economico individuale dei singoli dipendenti, nella possibilità solo giuridica di realizzare progressioni economiche.

Il quadro nel quale la Camera di Commercio si trova ad operare è, dunque, caratterizzato da una serie di elementi fortemente restrittivi, diventa allora più che mai necessario cercare di innovare i processi e razionalizzare e rivedere i modelli organizzativi.

Saranno ulteriormente valorizzate le professionalità già presenti nell'Ente e verificati gli spazi per le future politiche di sviluppo del personale. Un'altra linea di azione importante, particolarmente sentita dalla struttura e che coinvolgerà tutto il personale, sarà diretta a migliorare i mezzi e le modalità di comunicazione all'interno dell'Ente, con l'obiettivo non solo di informare ma di creare una maggiore consapevolezza e condivisione sulle diverse attività della Camera.

La gestione economico-patrimoniale e finanziaria della Camera di Commercio per l'esercizio 2013 è stata programmata tenendo conto del periodo particolarmente critico che attraversa il nostro Paese.

Le stime dei proventi sono state elaborate con particolare prudenza e su queste stime sono state costruite le previsioni che forniranno la base per le attività da realizzare in primo luogo nel corso del 2013, ma che assumono un rilievo considerevole anche per la programmazione degli esercizi futuri. La Camera di Commercio sarà, infatti, fortemente impegnata a garantire, accanto a interventi economici significativi per il territorio, un livello adeguato di equilibrio economico-patrimoniale dell'Ente.

La Camera sarà, inoltre, impegnata a incrementare la propria capacità di riscossione dei proventi ed uno sforzo importante, che vedrà coinvolta tutta la struttura dell'Ente, secondo una logica di condivisione e responsabilizzazione, verrà mantenuto sul controllo delle spese di struttura.

Sulla base di queste linee di intervento programmate dal Consiglio, sono stati declinati gli obiettivi operativi 2013, riportati nelle prescritte schede obiettivo.



Descrizione del contenuto delle schede obiettivo

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

Quadro strategico

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

In particolare, vengono evidenziati:

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

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.

Quadro finanziario



La sezione contiene la sintesi del budget assegnato all'unità organizzativa messa a confronto con il preconsuntivo 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 1.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nell'**allegato 2** 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.



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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

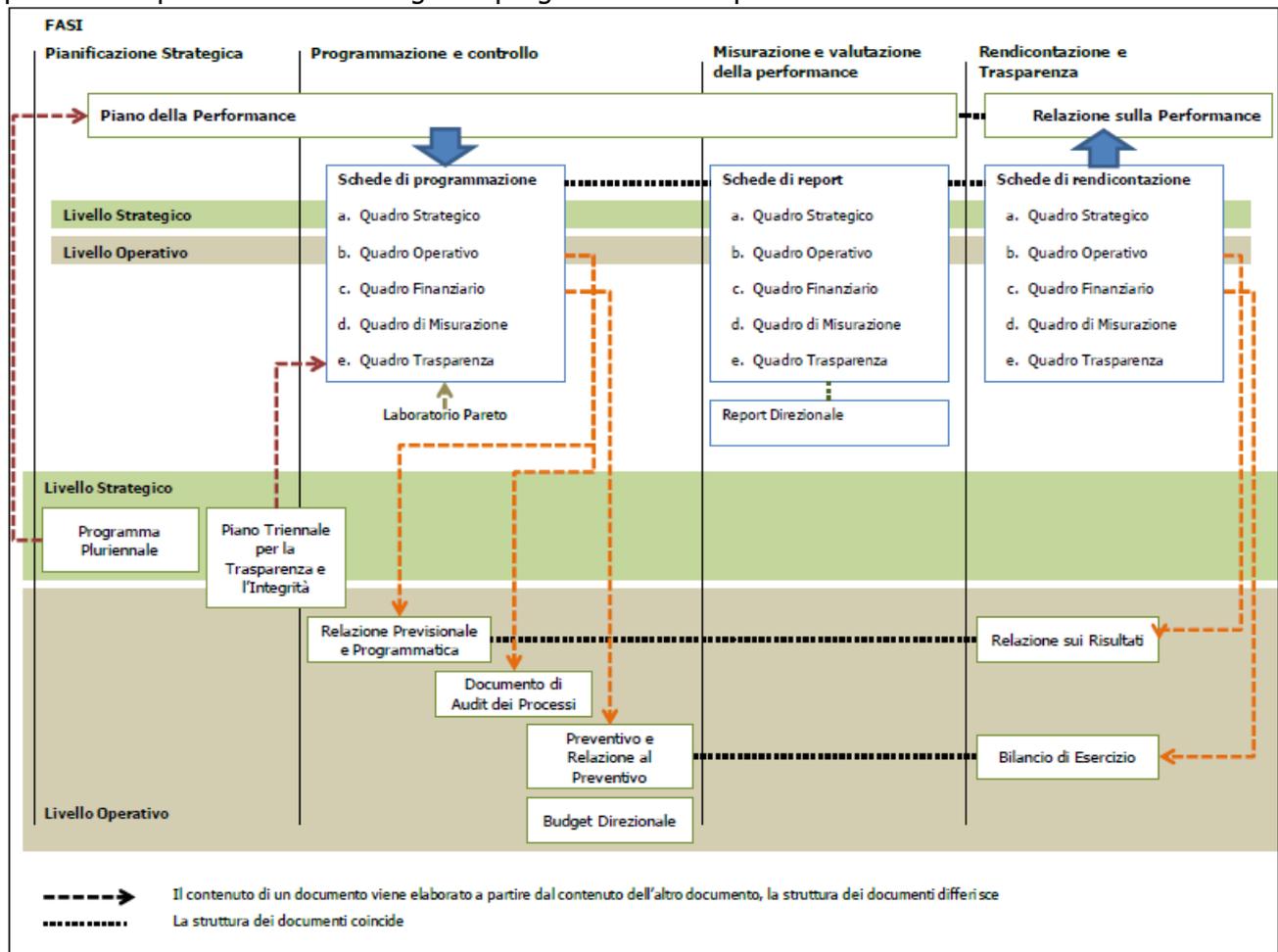
Nel 2011 è stato costituito l'Osservatorio sulla performance finalizzato, prioritariamente, a:

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

Nel corso del 2013 si cercherà di capitalizzare l'esperienza maturata nel corso dei due esercizi precedenti, cercando di affinare procedure e migliorare i tempi di redazione della reportistica e di analisi dei risultati, oltre a definire un modello più funzionale e sintetico per la stesura del presente Piano che sia più semplificato nella stesura, al fine di ridurre i tempi di redazione e di miglior fruibilità.

Processo di redazione del Piano

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:



Fonte: Unioncamere, Linee Guida sul ciclo di gestione della performance



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. Tale Programma rappresenta il framework di riferimento attraverso il quale alimentare la sezione trasparenza delle Schede di programmazione contenute nel Piano della Performance.

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 del percorso seguente:

- nel mese di luglio, il Segretario generale, riceve dagli organi politici indicazioni in merito alla conferma o l'aggiornamento delle priorità strategiche contenute nel Programma pluriennale, avvia il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
- ai primi di settembre, sulla base dei risultati del posizionamento e delle indicazioni strategiche dell'organo politico, convoca una riunione preliminare di coinvolgimento degli stakeholder, così come previsto dalla norma, per raccogliere le loro istanze in merito alle priorità strategiche dell'Ente;
- anche sulla base di tali istanze, il Segretario Generale appronta la sezione relativa alle linee di indirizzo strategico del Piano, sottopone la sezione all'analisi ed alla validazione della Giunta ed all'esame tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- tali passi permettono l'approvazione, entro la scadenza di ottobre, della relazione Previsionale e Programmatica prevista dal 254/05 in coerenza con gli indirizzi strategici del Piano;
- una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione delle schede di programmazione;
- nell'ambito di tale processo, vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse che consentono, entro il 31 dicembre, l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi del Piano;
- il passo successivo, dopo l'approvazione degli altri strumenti di programmazione, è un ulteriore incontro con gli stakeholder e l'analisi da parte del OIC per la validazione preventiva degli indicatori di performance,
- questo ultimo step di analisi consente l'approvazione della Giunta entro il 31 gennaio e l'adozione del Piano.



Trasparenza del Piano

Il Piano è reso conoscibile dalla Camera di Commercio di Ferrara attraverso le modalità più opportune e scaricabile on-line dal sito www.fe.camcom.it.

Elenco dei processi

Si riportano di seguito i processi mappati dalla Camera di Commercio di Ferrara, così come indicati nel documento di "Sistema di misurazione e valutazione della performance", approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 124 del 4 ottobre 2011.



PROCESSI DI SUPPORTO

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE A – ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE	
Macroprocesso A1: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	
PROCESSI	A1.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE <i>(Programma triennale; Piano delle performance; Relazione Previsionale Programmatica)</i>
	A1.2 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE <i>(Controllo di gestione, Controllo strategico; Benchmarking, Relazione sulla Performance; ecc.)</i>
Macroprocesso A2: AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI ISTITUZIONALI	
PROCESSI	A2.1 SEGRETERIA ORGANI ISTITUZIONALI <i>(Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti; Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio; ecc.)</i>
	A2.2 GESTIONE ATTI E PROVVEDIMENTI <i>(Gestione dei provvedimenti degli Organi, nonché di quelli del Segretario Generale; ; Pubblicazione all'albo camerale; Pubblicazione House Organ; ecc.)</i>
	A2.3 COMUNICAZIONE INTERNA <i>(Ordini, disposizioni, comunicazioni di servizio; Intranet; ecc.)</i>
Macroprocesso A3: U.R.P., STAMPA E COMUNICAZIONE	
PROCESSI	A3.1 ISTITUZIONALE <i>(Organizzazione e pubblicizzazione eventi – Fedeltà al lavoro – Riconoscenza Provinciale – Riconoscimenti Viviani; Gestione della rassegna stampa; Conferenze e comunicati stampa; ecc.)</i>
	A3.2 ESTERNA <i>(URP, Indagini di customer satisfaction; CRM; Newsletter; Carta dei Servizi, Gestione della concessione in uso delle sale camerali ecc.)</i>
	A3.3 QUALITA' <i>(Sistema di gestione per la qualità, ecc.)</i>



PROCESSI DI SUPPORTO

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE B – SERVIZI DI SUPPORTO	
Macroprocesso B1: PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	
PROCESSI	B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE <i>(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.)</i>
	B1.2 SVILUPPO RISORSE UMANE <i>(Individuazione dei fabbisogni formativi e definizione dei programmi di formazione; Valutazione delle risorse umane; ecc.)</i>
Macroprocesso B2: PROVVEDITORATO E SERVIZI TECNICI	
PROCESSI	B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI <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>
	B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI <i>(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.)</i>
	B2.3 GESTIONE LOGISTICA <i>(Reception; ; Gestione servizi ausiliari; Gestione logistica convegni ed eventi; Gestione e manutenzione hardware e software; Gestione della rete informatica; ecc.)</i>
Macroprocesso B3: CONTABILITÀ E BILANCIO, DIRITTO ANNUALE	
PROCESSI	B3.1 GESTIONE BILANCIO <i>(Bilancio preventivo; Definizione del budget e ripartizione tra i dirigenti; Aggiornamento del preventivo e del budget direzionale; Bilancio d'esercizio)</i>
	B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ <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>
	B3.3 GESTIONE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE <i>(Gestione delle partecipazioni e rapporti con le aziende speciali e in house; ecc.)</i>
	B3.4 GESTIONE DIRITTO ANNUALE <i>(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.)</i>
Macroprocesso B4: PROTOCOLLO E ARCHIVI	
PROCESSI	B4.1 GESTIONE DOCUMENTAZIONE <i>(Gestione del protocollo informatico e della corrispondenza; Gestione degli archivi; Gestione della biblioteca camerale, ecc.)</i>



PROCESSI PRIMARI

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE C – ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	
Macroprocesso C1: ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	
PROCESSI	<p>C1.1 TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) <i>(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.)</i></p> <p>C1.2 VISURE E RICERCHE <i>(Bollatura di libri, registri, formulari; Elaborazione elenchi di imprese; Rilascio copie atti/ bilanci, Rilascio visure e certificati.)</i></p>
Macroprocesso C2: REGOLAZIONE DI MERCATO – ARBITRATO E CONCILIAZIONE	
PROCESSI	<p>C2.1 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA <i>(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.)</i></p> <p>C2.2 RAPPORTI COMMERCIALI TRA IMPRESE E CONSUMATORI DOVE SI CREANO CONTROVERSIE <i>(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.)</i></p>
Macroprocesso C3: : TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA	
PROCESSI	<p>C3.1 PROTESTI <i>(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.)</i></p> <p>C3.2 BREVETTI E MARCHI <i>(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.)</i></p> <p>C3.3 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE <i>(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.)</i></p> <p>C3.4 ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE <i>(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.)</i></p> <p>C3.5 SICUREZZA E CONFORMITÀ PRODOTTI</p>



	<i>(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.)</i>
	C3.6 MANIFESTAZIONI A PREMIO <i>(Operazioni e concorsi a premio)</i>
	C3.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO <i>(Raccolta usi e consuetudini; ecc.)</i>
	C3.8 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81 <i>(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.)</i>
	C3.9 ATTIVITA' REGOALTE <i>(Ricezione telematica delle dichiarazioni MUD/SISTRI; Ricezione telematica delle pratiche di iscrizione, variazione e cancellazione nel RAEE; Gestione esami Mediatori – Stimatori e Pesatori ; Ruolo Periti ed Esperti; Commissioni degustazioni; Ricezione denunce Uve e Albo imbottiglieri; Licenze Molini; ecc.)</i>
Macroprocesso C4: SERVIZI INNOVATIVI	
PROCESSI	C4.1 SERVIZI DIGITALI <i>(Rilascio e rinnovo dei dispositivi di firma digitale, rilascio delle carte cronotachigrafiche, sottoscrizione dei contratti Telemaco, ecc.)</i>
	C4.2 SERVIZI INFORMATICI <i>(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.)</i>



PROCESSI PRIMARI

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE D – STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA	
Macroprocesso D1: INFORMAZIONE ECONOMICA	
PROCESSI	D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO (<i>Rilevazioni periodiche statistiche per conto dell'ISTAT, dell'Unioncamere sui principali fenomeni economici e sociali a livello provinciale; Indagini congiunturali trimestrali sulle principali tipologie di imprese del territorio; Gestione Banche dati statistico-economiche; Pubblicazioni periodiche e monografiche; Organizzazione Giornata dell'Economia; ecc.</i>)
	D1.2 PREZZI (<i>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.</i>)
Macroprocesso D2: PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA	
PROCESSI	D2.1 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO (<i>Rilascio certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma; Certificato di libera vendita; Codice meccanografico; ecc.</i>)
	D2.2 MARKETING INTERNAZIONALE (<i>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.</i>)
	D2.3 PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO (<i>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.</i>)

Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013					
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI					
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	OBIETTIVI DI TEAM	
Area Strategica					
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO					
OUTCOME: Migliorare l'attrattività del territorio sia in termini di flussi turistici sia in termini di insediamento di nuove imprese	Obiettivo Strategico Pr04: Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio				
	INDICATORE: Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti ETG	Potenziare la capacità del settore turistico di attrarre risorse sul territorio provinciale capaci di generare valore e sviluppo			
	INDICATORE PROXY: Tasso di variazione delle unità locali di imprese con sede in altre province		OPI1: Definire nuove politiche di governance locale del settore turistico, al fine di convergere in un unico soggetto attuatore, valorizzando, in ogni caso, gli elementi di coerenza e di continuità con i precedenti progetti	← Individuale Segretario generale	
	Obiettivo Strategico Pr08: Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati				
	INDICATORE: Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	Produrre indicazioni chiare e tempestive sullo stato di salute dell'economia provinciale, contribuendo ad indirizzare in materia più efficace l'azione della Camera di Commercio			
	INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.		OPoi1: Realizzazione di una banca dati on line contenente imprese soggette a fallimento e concordato fallimentare con accesso a soggetti accreditati	← Individuale Fantoni	
	Obiettivo Strategico Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia				
	INDICATORE: Variazione del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicati	Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale			
	INDICATORE PROXY: mantenimento dello stock d'impreses al 31.12.2010		OPo1: Revisione delle procedure di comunicazione volte a diminuire i costi di diffusione mantenendo invariata l'efficacia di informazione delle attività svolte dalla Camera di Commercio a favore delle imprese	← Organizzativo Migliari	
				OT1: Avvio dell'aggiornamento della Carta dei Servizi	← Team: URP
			OP1: Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle imprese	← Organizzativo Cassani	
			OT2: Aggiornamento delle informazioni contenute nella banca dati del Registro Imprese	← TEAM: Registro Imprese	
			OT3: Realizzazione di una guida regionale sugli adempimenti del Registro delle Imprese	← TEAM: Registro Imprese	
			OPI2: Diffusione delle conoscenze, anche attraverso attività di formazione, delle procedure relative alla Comunicazione Unica	← Individuale Cassani	
Area Strategica					
COMPETITIVITA' DELL'ENTE					
OUTCOME: Consolidamento economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente attraverso la promozione di attività dirette alla razionalizzazione di costi e all'utilizzo delle attrezzature	Obiettivo Strategico Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente				
	INDICATORE: Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna			
	INDICATORE PROXY: Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente		OPo2: Individuare canali alternativi e innovativi per la diffusione delle informazioni sulle varie attività svolte dalla Camera di Commercio.	← Organizzativo Migliari	
				OT4: Revisione della metodologia di monitoraggio utenti con profilazione degli stessi e raccolta di informazioni on-line	← Team: URP
			OPI3: Diffusione delle informazioni in materia di attività regolamentate, anche attraverso momenti formativi	← Individuale Cassani	
		OP2: Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'economia	← Organizzativo Segretario generale		

Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013				
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI				
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	OBIETTIVI DI TEAM
				<p>OT5: Mantenimento degli standard qualitativi anche attraverso l'ampliamento delle informazioni raccolte e rielaborate ← TEAM: Statistica</p> <p>OT6: Diffusione dei dati statistici e/o economici attraverso iniziative e/o pubblicazioni ← TEAM: Statistica</p>
	<p>Obiettivo Strategico</p> <p>Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi</p> <p><i>INDICATORE: Variazione delle pratiche del Registro Imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento</i></p> <p><i>INDICATORE PROXY: Tasso di variazione degli utenti che utilizzano i servizi on-line</i></p>	Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese	<p>OPo3: Approfondire l'analisi di standardizzazione delle procedure per la rilevazione dei costi per processi</p> <p>OPoi2: Analisi delle componenti che compongono i costi per processo, al fine di poter meglio gestirne la componente critica</p> <p>OP3: Armonizzazione delle attività regolamentate, anche alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informativo per l'utenza</p> <p>OP4: Migliorare e implementare i servizi offerti alle imprese</p>	<p>← Organizzativo Sandri</p> <p>OT7: Sistematizzazione delle procedure per la redazione del Consuntivo per processi ← TEAM: Contabilità</p> <p>← Individuale Sandri</p> <p>← Organizzativo Cassani</p> <p>OT8: Evasione delle istanze di aggiornamento/conferma delle posizioni di mediatori, agenti, spedizionieri ← TEAM: Attività Regolamentate</p> <p>OT9: Definizione di un nuovo regolamento sui periti ed esperti ← TEAM: Attività Regolamentate</p> <p>← Organizzativo Cassani</p> <p>OT10: Incrementare la tipologia dei servizi offerti alle imprese ← TEAM: RI sede di Cento</p> <p>OT11: Migliorare l'interazione con la sede di Cento, mediante processi di integrazione delle attività svolte ← TEAM: RI sede di Cento</p> <p>OT12: Incrementare la tipologia dei servizi ad alto contenuto tecnologico offerti alle imprese ← TEAM: Servizi Innovativi</p> <p>OT13: Implementare la tipologia di output offerti alle imprese ← TEAM: Visure e Ricerche</p>
	<p>Obiettivo Strategico</p> <p>Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti</p> <p><i>INDICATORE: Livello di accessibilità (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi</i></p> <p><i>INDICATORE PROXY: CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerati</i></p>	Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi	<p>OP5: Revisione delle varie attività connesse alla realizzazione del programma della Trasparenza</p> <p>OPoi3: Aggiornamento annuale sul sito dei Procedimenti camerati, anche a seguito della revisione dei responsabili di procedimento</p> <p>OPoi4: Razionalizzazione delle procedure di utilizzo della PEC verso l'esterno da parte degli uffici</p> <p>OPi4: Compliance delle esigenze informative delle imprese ai contenuti offerti dal sito web</p> <p>OPo4: Avvio delle procedure per l'adozione di un sistema per la gestione dei flussi documentali</p>	<p>← Organizzativo Segretario generale</p> <p>OT14: Aggiornamento del Programma triennale della trasparenza ← Team: Segreteria organi</p> <p>OT15: Avvio delle procedure amministrative per il rinnovo organi ← Team: Segreteria organi</p> <p>← Individuale Migliari</p> <p>← Individuale Migliari</p> <p>← Individuale Cassani</p> <p>← Organizzativo Migliari</p> <p>OT16: Razionalizzazione delle procedure di protocollazione finalizzata alla definizione delle attività propedeutiche alla dematerializzazione dei flussi documentali ← Team: Protocollo e Archivi</p>
	<p>Obiettivo Strategico</p> <p>Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi</p> <p><i>INDICATORE PROXY: CSI (formazione interna)</i></p> <p><i>INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti</i></p>	Incrementare e migliorare il benessere organizzativo	<p>OPo5: Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale camerale, anche attraverso forma alternative al ricorso della formazione dall'esterno</p>	<p>← Organizzativo Sandri</p> <p>OT17: Organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale ← Team: Personale</p>

Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013				
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI				
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	OBIETTIVI DI TEAM
				<p>OT18: Riorganizzazione e aggiornamento delle tecnologie HW e SW a disposizione dei luoghi comuni presenti in Camera di Commercio</p> <p>← Team: Provveditorato</p>
			<p>OPi5: Armonizzazione del gruppo di lavoro finalizzato all'aggiornamento della documentazione in materia di privacy</p> <p>← Individuale Cassani</p>	
	<p>Obiettivo Strategico</p> <p>Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione</p> <p><i>INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti</i></p>	Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente		
	<p><i>INDICATORE PROXY: grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilità del piano della performance</i></p>		<p>OPo6: Revisione e razionalizzazione delle procedure amministrative volte ad una diminuzione del tasso dei crediti</p> <p>← Organizzativo Sandri</p>	
				<p>OT19: Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli Diritto annuale 2001/2002, oltre alla messa ruolo del Diritto annuale 2009/2010</p> <p>← TEAM: Contabilità</p>
			<p>OPi6: Presidio del cash flow, con proiezioni a livello mensile</p> <p>← Individuale Segretario generale</p>	
			<p>OP6: Creazione di sinergie nel servizio, volte a favorire una maggiore integrazione tra il Registro delle Imprese e l'Ufficio Servizi Innovativi</p> <p>← Organizzativo Cassani</p>	
				<p>OT20: Razionalizzazione dei processi presidiati dall'ufficio volti ad una maggiore efficienza organizzativa</p> <p>← TEAM: Servizi Innovativi</p>
			<p>OPoi5: Revisione dei costi di funzionamento, alla luce anche delle disposizioni contenute nel DL 95/2012</p> <p>← Individuale Sandri</p>	
			<p>OPo7: Razionalizzazione delle procedure di archiviazione</p> <p>← Organizzativo Migliari</p>	
				<p>OT21: Razionalizzazione degli spazi della biblioteca camerale con cessione di parte dei volumi archiviati</p> <p>← Team: Protocollo e Archivi</p>
			<p>OPi7: Monitoraggio dei costi e dei ricavi che influenzano l'indice di rigidità del bilancio</p> <p>← Individuale Segretario generale</p>	
			<p>OP7: Razionalizzazione delle procedure di rilascio visure e ricerche e bollatura</p> <p>← Organizzativo Cassani</p>	
				<p>OT22: Riduzione dei tempi medi di rilascio della bollatura</p> <p>← TEAM: Visure e Ricerche</p>
			<p>OPi8: 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>← Individuale Segretario generale</p>	
			<p>OP8: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio</p> <p>← Organizzativo Segretario generale</p>	
				<p>OPoi6: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Risorse e Patrimonio</p> <p>← Individuale Sandri</p>
				<p>OPoi7: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Sistema qualità e comunicazione</p> <p>← Individuale Migliari</p>
			<p>OP9: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato</p> <p>← Organizzativo Cassani</p>	
				<p>OPoi8: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Tutela del Mercato e della Fede Pubblica</p> <p>← Individuale Fantoni</p>
				<p>OPoi9: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Regolazione del mercato, Arbitrato e conciliazione</p> <p>← Individuale Tarabbia</p>
	<p>Obiettivo Strategico</p> <p>Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente</p> <p><i>INDICATORE: Variazione del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti</i></p>	Presidio del clima organizzativo		
	<p><i>INDICATORE: People Satisfaction Index</i></p>		<p>OPo8: Revisione delle procedure adottate al fine di migliorare e semplificare le attività interne</p> <p>← Organizzativo Sandri</p>	
				<p>OT23: Ridefinizione delle procedure per la gestione degli acquisti, anche alla luce del DL 95/2012</p> <p>← Team: Provveditorato</p>
				<p>OT24: Predisposizione schede previdenziali del personale camerale, anche alla luce della recente riforma delle pensioni</p> <p>← Team: Personale</p>

Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013				
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI				
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	OBIETTIVI DI TEAM
			OPoi10: Monitoraggio sull'applicazione degli istituti del nuovo CCID, anche attraverso una maggiore interazione con le RSU interne	← Individuale Sandri
Area Strategica	COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE			
	Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese <i>INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</i> <i>INDICATORE PROXY: variazione percentuale del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese</i>	Innovazione quale fattore chiave per la competitività	OP10: Incrementare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione	← Organizzativo Segretario generale
				OT25: Definizione di programmi di innovazione volti a fidelizzare le imprese già coinvolte ed aumentare il numero delle nuove imprese ← TEAM: Marketing del Territorio
		Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	OP11: Miglioramento delle attività finalizzate alla valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria giovanile e femminile	← Organizzativo Segretario generale
				OT26: Revisione dei bandi e delle iniziative a sostegno dell'occupazione, dell'imprenditoria giovanile e femminile, anche alla luce delle recenti disposizioni normative ← TEAM: Marketing del Territorio
	Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese <i>INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</i> <i>INDICATORE PROXY: Variazione percentuale del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara</i>	Finanziare l'innovazione	OPo9: Promuovere azioni volte a diffondere la cultura brevettuale	← Organizzativo Fantoni
			OPoi11: Diffusione delle informazioni alle imprese per migliorare il grado di conoscenza sulle normative in materia di brevetti OPi9: Promuovere azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese, anche attraverso il sistema dei consorzi fidi	← Individuale Fantoni ← Individuale Segretario generale
				OT27: Migliorare le conoscenze mediante la diffusione di informazioni specifiche sui Marchi Internazionali e i brevetti ← TEAM: Marchi e Brevetti
	Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione <i>INDICATORE: Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</i> <i>INDICATORE PROXY: tasso di variazione delle unità locali di imprese con sede all'estero</i>	Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti d'internazionalizzazione	OP12: Consolidare il numero delle imprese che partecipano a iniziative in materia di internazionalizzazione	← Organizzativo Segretario generale
				OT28: Revisione delle attività finalizzata ad incrementare il numero di nuove imprese partecipanti ← TEAM: Marketing Internazionale OT29: Revisione della spesa di gestione degli eventi, finalizzata a creare "economie di scala" a favore di altri interventi. ← TEAM: Marketing Internazionale
	Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie <i>INDICATORE: 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>INDICATORE PROXY: variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio</i>	Risolvere con efficacia i conflitti	OPo10: Automatizzazione delle procedure adottate dall'ufficio conciliazione	← Organizzativo Tarabbia
				OT30: Avvio della procedura di segnalazione al Ministero di Giustizia dei mediatori che non hanno perso i requisiti ← Team: Arbitrato e Conciliazione

Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013				
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI				
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	OBIETTIVI DI TEAM
			<p>OPo11: miglioramento del servizio mediante l'informatizzazione del deposito delle domande di mediazione</p> <p>OPo12: Realizzazione di un evento informativo / formativo sugli strumenti extragiudiziali di risoluzione delle controversie</p> <p>OPo13: Creazione di un gruppo di mediatori per l'individuazione delle criticità e la risoluzione delle problematiche attraverso la standardizzazione delle procedure</p> <p>OPo14: Prosecuzione delle iniziative volte al contrasto dell'abusivismo commerciale anche attraverso nuove forme di sensibilizzazione</p>	<p>← Organizzativo Tarabbia</p> <p>← Individuale Tarabbia</p> <p>← Individuale Tarabbia</p> <p>← Individuale Migliari</p>
	<p>Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato</p> <p><i>INDICATORE : Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3";"n-1")</i></p> <p><i>INDICATORE : VARIAZIONE PERCENTUALI DEGLI Utente metrica (strumenti metric)</i></p>	Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative	<p>OPo12: Revisione delle attività volte alle verifiche ispettive con particolare riferimento a quelle dei carburanti</p> <p>OPo13: Standardizzazione delle procedure dell'ufficio vigilanza del mercato</p> <p>OPi10: Coordinamento delle attività volte all'avvio del progetto di legalità – formazione degli Enti che partecipano al progetto</p> <p>OPo15: Prosecuzione delle attività di revisione degli usi</p> <p>OPo14: Riduzione dei tempi medi dell'iter connesso alla procedura sanzionatoria di cui alla legge 689/81</p>	<p>← Organizzativo Fantoni</p> <p>← Organizzativo Fantoni</p> <p>← Individuale Cassani</p> <p>← Individuale Fantoni</p> <p>← Organizzativo Fantoni</p>
				<p>← Team: Arbitrato e Conciliazione</p> <p>← Team: Vigilanza sul Mercato</p> <p>← Team: Vigilanza sul Mercato</p> <p>← TEAM: Marchi e Brevetti</p>

SUDDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA E ASSEGNAZIONE

OBIETTIVI INDIVIDUALI SEGRETARIO GENERALE	5	OBIETTIVI ORGANIZZATIVI SEGRETARIO GENERALE	6
OBIETTIVI INDIVIDUALI VICE SEGRETARIO GENERALE	5	OBIETTIVI ORGANIZZATIVI VICE SEGRETARIO GENERALE	6
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	4	OBIETTIVI ORGANIZZATIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	4
OBIETTIVI INDIVIDUALI ALTE RESPONSABILITA'	3	OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ALTE RESPONSABILITA'	2
	OBIETTIVI DI TEAM	34 (2 per ufficio)	



Indicatori sullo "Stato di salute" dell'Ente

N.	Descrizione	Numeratore	Denominatore	TREND		
				2011	2010	2009
1	Rileva l'assorbimento di costi di funzionamento per dipendente	Oneri di funzionamento	n. dipendenti	27.756€	28.531€	29.458€
2	Rileva l'assorbimento dei costi di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Oneri di funzionamento	Oneri correnti	22%	21%	23%
3	Rileva l'assorbimento dei costi per interventi economici sul totale degli oneri correnti	Interventi economici	Oneri di funzionamento	39%	42%	32%
4	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa attiva	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese attive	92€	96€	69€
5	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa iscritta al Registro delle imprese	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese iscritte	111€	116€	83€
6	Rileva la liquidità prodotta nell'esercizio	Cash flow	Proventi correnti	51%	48%	39%

Obiettivo operativo: OP1: Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma
Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Grado di soddisfazione (CSI) del registro imprese <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Numero di pratiche del registro imprese respinte sul totale delle ricevute <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	3	<= 3%
Risorse impiegate per la gestione delle pratiche del Registro Imprese <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 99

Obiettivo operativo: OP10: Incrementare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese

Programma
Innovazione quale fattore chiave per la competitività

Budget
717.500

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	33,33	100	>= 109%
Numero di imprese che si sono dichiarate soddisfatte dai programmi camerali di innovazione promossi dalla camera <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	230	>= +7%
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	>= 98%

Azioni collegate

Azione	Budget
Bando Innovazione e competitività	220.000

Azione	Budget
Bando adozione sistemi di certificazione	100.000
Bando innovazione imprese agricole	40.000
Bando associazioni di categoria	25.000
Bando servizi educazione finanziaria	0
Comitato sostenitori Università	0
Quote associative: Associazione innovazione e Dintec	2.500
Bando sicurezza	0
Bando sisma	330.000

Obiettivo operativo: OP11: Miglioramento delle attività finalizzate alla valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria giovanile e femminile

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese

Programma

Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa

Budget

520.000

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3

PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Imprese che hanno partecipato ai programmi di valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria femminile e giovanile promossi dalla Camera di commercio <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	235	>= 260
Grado di soddisfazione (CSI) delle imprese partecipanti alle iniziative <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	98	>= 98%

Azioni collegate

Azione	Budget
Bando occupazione	300.000

Azione	Budget
Tirocini formativi	20.000
Bando Start up	200.000

Obiettivo operativo: OP12: Consolidare il numero delle imprese che partecipano a iniziative in materia di internazionalizzazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione

Programma
Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti d'internazionalizzazione

Budget
413.184

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	33,33	100	>= 110%
CSI dell'ufficio Marketing Internazionale	33,33	4	>= 4
<i>Tipologia KPI: qualità</i>			
Utilizzo del budget	33,34	98	>= 98%
<i>Tipologia KPI: efficienza</i>			

Azioni collegate

Azione	Budget
Bando acquisto servizi a sostegno internazionalizzazione	30.000

Azione	Budget
Bando fiere nazionali	200.000
FIM	25.000
Sistema di assistenza e orientamento	30.000
Bando associazioni di categoria per internazionalizzazione	25.000
Progetti di sistema	80.000
export. come cominciare	20.000
Quote associative CCIAA estere	3.184

Obiettivo operativo: OP2: Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'economia

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma
Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Budget
102.800

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
PREZZI E BORSA MERCI

Unità organizzative coinvolte
D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	32	>= 37%
Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	98	>= 98%

Azioni collegate

Azione	Budget
Giornata dell'economia	10.000

Azione	Budget
Smail	18.800
Indagine congiunturale	25.000
Attività economica statistica	15.000
Geo Web Starter	5.000
Quota associativa Isnart-bmti e retecamere	10.000
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti) per predisposizione di "LA PIANURA"	19.000

Obiettivo operativo: OP3: Armonizzazione delle attività regolamentate, anche alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informativo per l'utenza

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Budget
20.000

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Direttive fatte <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
People Satisfaction Index <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Durata gestione pratiche	33,34	30	<= 30

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Attività Regolate (spese Automazione servizi)	20.000

Obiettivo operativo: OP4: Migliorare e implementare i servizi offerti alle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Budget
34.000

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3
TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte
D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri formativi effettuati con il personale <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 5
Tempi di realizzo della guida <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Servizi innovativi (Materiale di consumo)	34.000

Obiettivo operativo: OP5: Revisione delle varie attività connesse alla realizzazione del programma della Trasparenza

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3

SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Delibere e provvedimenti firmati digitalmente <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	2	>= 30%
Grado di soddisfazione degli organi camerale <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	3	>= 4
Variazione dei costi di spedizione <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	>= 2%

Obiettivo operativo: OP6: Creazione di sinergie nel servizio, volte a favorire una maggiore integrazione tra il Registro delle Imprese e l'Ufficio Servizi Innovativi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

SERVIZI DIGITALI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Personale coinvolto nell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
Linee guida predisposte <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	>= 1
FTE servizi innovativi / numero di personale del RI + Servizi innovativi <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 98%

Obiettivo operativo: OP7: Razionalizzazione delle procedure di rilascio visure e ricerche e bollatura

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
CSI dell'ufficio visure e ricerche <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Risorse impiegate per i processi relativi a visure, ricerche, vidimazioni e bollature <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	7.996	<= 7.996

Obiettivo operativo: OP8: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget
906.516

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte
D1 Segretario Generale

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di Processo(A) x 1000 € proventi correnti <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	72,99	<= 80
Costi di processo (C1.5 + C2.3) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	8,08	<= 7
Costi di processo (D1.1) Monitoraggio economia e mercato / impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	2,52	<= 3,6
Costi di processo (D1.3) x 1000 € di interventi economici <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	78,62	<= 167
Costi di processo(A C1.5 C2.3 D1.1 D1.3) / Numero di prodotti dell'area <i>Tipologia KPI: qualità</i>	16,67	100	<= 100

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	16,65	100	<= 100%

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	199.985
Costi Personale dell'area	706.531

Obiettivo operativo: OP9: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget
1.072.917

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3
MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte
D2 Vice Segretario Generale

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo(C1.1 C1.4 C2.13) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	46,55	<= 42
Costi di processo(C1.1 C1.4 C2.13) / Numero di prodotti dell'area <i>Tipologia KPI: efficacia, qualità</i>	33,33	100	<= 100
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100%

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	151.700
Costi Personale dell'area	921.217

Obiettivo operativo: OPi1: Definire nuove politiche di governance locale del settore turistico, al fine di convergere in un unico soggetto attuatore, valorizzando gli elementi di coerenza con i precedenti progetti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr04: Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio

Programma
Potenziare la capacità del settore turistico di attrarre risorse sul territorio provinciale che possano generare valore e sviluppo

Budget
499.816

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Variazione delle imprese partecipanti a programmi in materia di turismo promossi dalla camera rispetto al triennio precedente <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	100	>= 108%
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	98	>= 98%
Percentuale operatori settori turismo coinvolti in iniziative camerali/operatori economici attivi sul territorio	33,34	40	>= 50%

Azioni collegate

Azione	Budget
Quote associative Strada dei vini e dei sapori	3.000
Quote asociative: Assonautica e raggruppamento, Unione navigazione, Unione trasporti, Centro ricerche marine	24.816
Bando ospitalità tipica	0
Contributi legge 241/90	80.000
Associazione Strada	35.000
Premio giornalistico	0
Protocollo turismo	280.000
Piatto estense	0
Settimana estense	4.000
APT	73.000

Obiettivo operativo: OPi10: Coordinamento delle attività volte all'avvio del progetto di legalità – formazione degli Enti che partecipano al progetto

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma

Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Revisioni all'elenco delle imprese effettuate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Numero tavoli realizzati nell'anno <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Costo del personale in FTE coinvolto nell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 95%

Obiettivo operativo: OPi2: Diffusione delle conoscenze, anche attraverso attività di formazione, delle procedure relative alla Comunicazione Unica

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività del territorio

Prospettiva bsc

INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico

Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma

Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Pratiche arrivate tramite Comunica al SUAP <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	10	>= 15
Numero tavoli realizzati nell'anno <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	0	>= 2
Risorse impiegate nella gestione delle pratiche del RI / Numero pratiche arrivate tramite Comunica al SUAP <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	100	<= 100

Obiettivo operativo: OPI3: Diffusione delle informazioni in materia di attività regolamentate, anche attraverso momenti formativi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma
Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3
TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte
D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri formativi realizzati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	0	>= 2
Informative realizzate <i>Tipologia KPI: efficacia, qualità</i>	---	0	>= 5
Risorse impiegate(FTE) in materia di attività regolamentate / iniziative promosse <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	100	<= 100

Obiettivo operativo: OPi4: Compliance delle esigenze informative delle imprese ai contenuti offerti dal sito web

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo della riorganizzazione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Creazione sezione informativa sul sito <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPi5: Armonizzazione del gruppo di lavoro finalizzato all'aggiornamento della documentazione in materia di privacy

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico

Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi

Programma

Incrementare e migliorare il benessere organizzativo

Responsabili: ELENA CASSANI

Funzioni istituzionali livello 3

TUTELA LEGALE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri effettuati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
Documenti resi disponibili attraverso il portale camerale <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Obiettivo operativo: OPi6: Presidio del cash flow, con proiezioni a livello mensile

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3

MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1 Segretario Generale

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Importo di anticipazioni di cassa <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI
Rispetto dei tempi <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	= 1

Obiettivo operativo: OPi7: Monitoraggio dei costi e dei ricavi che influenzano l'indice di rigidità del bilancio

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di funzionamento 2013 /Costi di funzionamento 2012 <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	0,93	<= 100%
Oneri di funzionamento/N° dipendenti <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	27.756	<= 27.756
Indice di rigidità	33,34	0,98	<= 0,98

Obiettivo operativo: OPi8: Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
CSI dell'ufficio promozione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	98	>= 98%
Tempi di liquidazione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	20	<= 20

Obiettivo operativo: OPi9: Promuovere azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese, anche attraverso il sistema dei consorzi fidi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese

Programma
Finanziare l'innovazione

Budget
1.000.000

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Funzioni istituzionali livello 3
PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Grado di concessione di finanziamenti alle imprese tramite consorzi fidi <i>Tipologia KPI: qualità</i>	---	20	>= 22
CSI dei soggetti coinvolti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	---	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	98	>= 98%

Azioni collegate

Azione	Budget
Contributo consorzi fidi	1.000.000

Obiettivo operativo: OPo1: Revisione delle procedure di comunicazione volte a diminuire i costi di diffusione mantenendo invariata l'efficacia di informazione delle attività svolte dalla Camera a favore delle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma
Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Budget
2.300

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3

ISTITUZIONALE

ESTERNA

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Variazione del numero di articoli di giornale, comunicati e rubriche pubblicati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	63	>= 110%
Grado di soddisfazione degli organi camerali <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Azioni collegate

Azione	Budget
--------	--------

Costi funzionamento - URP (Oneri di Pubblicità)	2.300
---	-------

Obiettivo operativo: OPo10: Automatizzazione delle procedure adottate dall'ufficio conciliazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Responsabili: LAURA TARABBIA

Funzioni istituzionali livello 3
REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte
D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 3
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 100%
Tempo medio organizzazione primo incontro mediazione civile <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	20	<= 14

Obiettivo operativo: OPo11: Miglioramento del servizio mediante l'informatizzazione del deposito delle domande di mediazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Budget
70.000

Responsabili: LAURA TARABBIA

Funzioni istituzionali livello 3
REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte
D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero di seminari realizzati legati all'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	0	>= 2
CSI dei soggetti coinvolti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	---	4	>= 4
Costo dell'evento di formazione / Numero di partecipanti <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	40	<= 30

Azioni collegate

Azione	Budget
Attività di Mediazione	50.000
Incentivazione arbitrato	20.000

Obiettivo operativo: OPo12: Revisione delle attività volte alle verifiche ispettive con particolare riferimento a quelle dei carburanti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma

Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Budget

16.700

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

ATTIVITA' DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Nuovi modelli creati e pubblicati sul sito relativi all'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
CSI dell'ufficio verifiche ispettive <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Risorse impiegate nel processo di ispezioni e verifiche metriche espresse in FTE / numero controlli effettuati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	133	<= 133

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Vigilanza sul mercato	16.700

Obiettivo operativo: OPo13: Standardizzazione delle procedure dell'ufficio vigilanza del mercato

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma
Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Budget
14.000

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

ATTIVITA' DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Tempi di gestione delle procedure <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Azioni collegate

Azione	Budget
Contratti tipo e clausole vessatorie	10.000
Costi funzionamento - Vigilanza sul Mercato (spese di automazione)	4.000

Obiettivo operativo: OPo14: Riduzione dei tempi medi dell'iter connesso alla procedura sanzionatoria di cui alla legge 689/81

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma

Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Percentuali di audizioni eseguite rispetto a quelle richieste <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	80	>= 80%
Tempi di gestione delle procedure <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Risorse impiegate nelle procedure sanzionatorie <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	50,85	<= 50,85

Obiettivo operativo: OPo2: Individuare canali alternativi e innovativi per la diffusione delle informazioni sulle varie attività svolte dalla Camera di Commercio

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma
Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Budget
60.000

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3
ESTERNA

Unità organizzative coinvolte
D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero canali di diffusione <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Grado di soddisfazione degli organi camerali <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	98	>= 97%

Azioni collegate

Azione	Budget
Indagine di Customer	10.000
Viviani, fedeltà al lavoro, riconoscenza provinciale	50.000

Obiettivo operativo: OPo3: Approfondire l'analisi di standardizzazione delle procedure per la rilevazione dei costi per processi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo delle linee guida <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 9
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPo4: Avvio delle procedure per l'adozione di un sistema per la gestione dei flussi documentali

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Budget
36.000

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3
INTERNA

Unità organizzative coinvolte
D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di predisposizione del sistema informatico per la gestione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	---	<= 31/12/2013
Variazione dei costi di spedizione <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 98%
Predisposizione del sistema informatico per la gestione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Archivio e Protocollo e Oneri Postali	36.000

Obiettivo operativo: OPo5: Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale camerale, anche attraverso forma alternative al ricorso della formazione dall'esterno

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi

Programma
Incrementare e migliorare il benessere organizzativo

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3
SVILUPPO RISORSE UMANE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	0	>= 0
People Satisfaction Index <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	3	>= 3
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPo6: Revisione e razionalizzazione delle procedure amministrative volte ad una diminuzione del tasso dei crediti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget

33.000

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Direttive fatte <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,34	0	>= 1
Tempi di realizzo della riorganizzazione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Tasso di variazione dei crediti della Camera <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 98%

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Riscossione del Diritto Annuale	33.000

Obiettivo operativo: OPo7: Razionalizzazione delle procedure di archiviazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget
45.500

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3
GESTIONE DOCUMENTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo delle linee guida <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	10	<= 10
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento - Gestione dell'archivio	45.500

Obiettivo operativo: OPo8: Revisione delle procedure adottate al fine di migliorare e semplificare le attività interne

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente

Programma
Presidio del clima organizzativo

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Personale coinvolto nell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	1	>= 3
Tempi di gestione delle procedure <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	25	<= 20
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPo9: Promuovere azioni volte a diffondere la cultura brevettuale

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese

Programma
Finanziare l'innovazione

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

BREVETTI E MARCHI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero di seminari realizzati legati all'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
CSI dell'ufficio Marchi e Brevetti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Costo seminario camerale/Media costo seminario unioncamere <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 85%

Obiettivo operativo: OPoi1: Realizzazione di una banca dati on line contenente imprese soggette a fallimento e concordato fallimentare con accesso a soggetti accreditati

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr08: Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati

Programma
Produrre indicazioni chiare e tempestive sullo stato di salute dell'economia provinciale, contribuendo ad indirizzare in materia più efficace l'azione della Camera di Commercio

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

PROTESTI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPoi10: Monitoraggio sull'applicazione degli istituti del nuovo CCID, anche attraverso una maggiore interazione con le RSU interne

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico

Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente

Programma

Presidio del clima organizzativo

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero tavoli realizzati nell'anno <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	4	>= 4
People Satisfaction Index <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	2	>= 2
Risorse impiegate nell'interazione con le RSU <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 100

Obiettivo operativo: OPoi11: Diffusione delle informazioni alle imprese per migliorare il grado di conoscenza sulle normative in materia di brevetti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese

Programma

Finanziare l'innovazione

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

BREVETTI E MARCHI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Aggiornamenti effettuati sul sito <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
CSI dell'ufficio Marchi e Brevetti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Obiettivo operativo: OPoi12: Realizzazione di un evento informativo / formativo sugli strumenti extragiudiziari di risoluzione delle controversie

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma

Risolvere con efficacia i conflitti

Responsabili: LAURA TARABBIA

Funzioni istituzionali livello 3

REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte

D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri formativi realizzati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Costo seminario camerale/Media costo seminario unioncamere <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	90	<= 85%
CSI ai partecipanti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	= 5

Obiettivo operativo: OPoi13: Creazione di un gruppo di mediatori per l'individuazione delle criticità e la risoluzione delle problematiche attraverso la standardizzazione delle procedure

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Responsabili: LAURA TARABBIA

Funzioni istituzionali livello 3
REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte
D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri formativi realizzati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 4
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 4
Risorse impiegate dall'ufficio mediazioni / incontri effettuati con il gruppo <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OPoi14: Prosecuzione delle iniziative volte al contrasto dell'abusivismo commerciale anche attraverso nuove forme di sensibilizzazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Budget
30.000

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3
ESTERNA

Unità organizzative coinvolte
D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni locali in merito alla lotta all'abusivismo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	---	4	>= 4
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	98	>= 98%
Tempi di pianificazione e organizzazione dell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	10	<= 10

Azioni collegate

Azione	Budget
Campagna contro l'abusivismo	30.000

Obiettivo operativo: OPoi15: Prosecuzione delle attività di revisione degli usi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma
Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Budget
4.000

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3
SICUREZZA E CONFORMITA' PRODOTTI

Unità organizzative coinvolte
D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri effettuati con gli attori interessati alla revisione <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	3	>= 5
Variatione dei costi per effettuare la revisione rispetto alla volta precedente <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 80%
Migrazione a Plone 4 della intranet della camera entro l'anno <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Azioni collegate

Azione	Budget
Oneri di Funzionamento - Finalizzati agli Usi e Consuetudini	4.000

Obiettivo operativo: OPoi2: Analisi delle componenti che compongono i costi per processo, al fine di poter meglio gestire la componente critica

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3
GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'

Unità organizzative coinvolte
D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Report prodotti <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
Costi per processo rilevati negli standard nazionali <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	>= 80%
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12

Obiettivo operativo: OPoi3: Aggiornamento annuale sul sito dei Procedimenti camerali, anche a seguito della revisione dei responsabili di procedimento

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3

ESTERNA

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	6	<= 6
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OPoi4: Razionalizzazione delle procedure di utilizzo della PEC verso l'esterno da parte degli uffici

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico

Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma

Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3

SERVIZI DIGITALI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Grado di utilizzo della corrispondenza digitale rispetto a quella cartacea <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	2	>= 10%
CSI dell'ufficio URP <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Variazione del costo della carta acquistato rispetto all'anno precedente <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	3.000	<= 100%

Obiettivo operativo: OPoi5: Revisione dei costi di funzionamento, alla luce anche delle disposizioni contenute nel DL 95/2012

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

FORNITURA BENI E SERVIZI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Miglioramenti analizzati e proposti dal gruppo di lavoro sulla spending <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	---	0	>= 3
Variazione dei preventivi richiesti <i>Tipologia KPI: qualità</i>	---	250	>= 200%
Costi di funzionamento 2013 /Costi di funzionamento 2012 <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	---	100	<= 98%

Obiettivo operativo: OPoi6: Proseguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Risorse e Patrimonio

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget

2.129.161

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Funzioni istituzionali livello 3

MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo (B1) x unità di personale <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	4.397,48	<= 4.000
Costi di processo (B2) x 1000 € acquisti <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	267,21	<= 250
Costi di processo (B3.1) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,67	2,87	<= 4,9
Costi di processo(B) / Numero di prodotti del servizio <i>Tipologia KPI: qualità</i>	16,67	100	<= 100
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	16,67	100	<= 100%

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo (B3.2) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	16,65	27,29	<= 37

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	1.316.150
Gestione finanziaria - Interessi passivi	50.000
Costi Personale del servizio	763.011

Obiettivo operativo: OPoi7: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Sistema qualità e comunicazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget

180.125

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Funzioni istituzionali livello 3

MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo(A) x 1000 € proventi correnti <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	72,99	<= 80
Costi di processo(A) / Numero di prodotti del servizio <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	100	<= 100
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100%

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	12.800
Costi Personale del servizio	167.325

Obiettivo operativo: OPoi8: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Tutela del Mercato e della Fede Pubblica

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget

307.947

Responsabili: SERGIO FANTONI

Funzioni istituzionali livello 3

MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo(C2.1 C2.2 C2.4 C2.6 C2.7) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	9,11	<= 10
Costi di processo(C2.1 C2.2 C2.4 C2.6 C2.7) / Numero di prodotti del servizio <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	100	<= 100
Costo del personale dell'area in relazione al numero di processi presidiati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100%

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	7.900
Costi Personale del servizio	300.047

Obiettivo operativo: OPoi9: Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Regolazione del mercato, Arbitrato e conciliazione

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Budget
123.552

Responsabili: LAURA TARABBIA

Funzioni istituzionali livello 3
MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte
D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Costi di processo(C2.9) x impresa attiva <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	4,17	<= 4
Costi di processo(C2.9) / Numero di prodotti dell'ufficio <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	100	<= 100
Risorse impiegate (FTE) nel processo di mediazione / report prodotti <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	120	<= 120

Azioni collegate

Azione	Budget
Costi funzionamento (escluso ammortamenti e accantonamenti)	2.600
Costi Personale del servizio	120.952

Obiettivo operativo: OT1: Avvio dell'aggiornamento della Carta dei Servizi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma
Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
BENCIVENNI SIMONA	
RAGAZZI DONATELLA	
SPRINGHETTI CLAUDIO	

Funzioni istituzionali livello 3
ESTERNA

Unità organizzative coinvolte
D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OT10: Incrementare la tipologia dei servizi offerti alle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: SERGIO CESTARI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
CESTARI SERGIO	

Funzioni istituzionali livello 3
TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte
D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Nuovi servizi (azioni) presidiate dalla sede di Cento <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
CSI della sede di Cento <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Risorse impiegate (FTE) nella gestione dei servizi nella sede di Cento <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 99

Obiettivo operativo: OT11: Migliorare l'interazione con la sede di Cento, mediante processi di integrazione delle attività svolte

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: SERGIO CESTARI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

CESTARI SERGIO

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Linee guida predisposte <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	>= 1
Incontri effettuati tra il personale di Cento e quello di Ferrara <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	>= 1
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Obiettivo operativo: OT12: Incrementare la tipologia dei servizi ad alto contenuto tecnologico offerti alle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: ELENA CASSANI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

VALLERIANI STEFANO

Funzioni istituzionali livello 3

SERVIZI DIGITALI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Risorse impiegate (FTE) nella gestione del rilascio di dispositivi digitali <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 97
Tempo medio rilascio (firma digitale) <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	25	<= 20
Percentuale di rilascio delle tessere di riconoscimento <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	100	= 100%

Obiettivo operativo: OT13: Implementare la tipologia di output offerti alle imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: SERGIO FANTONI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
ARTINI MASSIMO	
VENDRUSCOLO MAURO	

Funzioni istituzionali livello 3
TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte
D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Nuovi tipi di output (bollature/visure/libri contabili) rilasciati <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	>= 1
Tempi di realizzazione della fornitura del nuovo output da parte dell'ufficio <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 11
Risorse impiegate per i processi relativi a visure, ricerche, vidimazioni e bollature <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 99

Obiettivo operativo: OT14: Aggiornamento del Programma triennale della trasparenza

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: MARIA GLORIA MATTEOTTI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
MANZATO ELISABETTA	
MATTEOTTI MARIA GLORIA	
SACCHI MARILENA	

Funzioni istituzionali livello 3
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Aggiornamenti effettuati sul sito <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	4	>= 5
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 9
Risorse impiegate (FTE) nella gestione del programma della trasparenza / documenti realizzati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT15: Avvio delle procedure amministrative per il rinnovo organi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: MARIA GLORIA MATTEOTTI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

MANZATO ELISABETTA
MATTEOTTI MARIA GLORIA
SACCHI MARILENA

Funzioni istituzionali livello 3

SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 3
Ricorsi presentati <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 0
Risorse impiegate nella gestione delle procedure amministrative per il rinnovo degli organi / procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT16: Razionalizzazione delle procedure di protocollazione finalizzata alla definizione delle attività propedeutiche alla dematerializzazione dei flussi documentali

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti

Programma
Sviluppare e sostenere progetti di digitalizzazione dei servizi

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BENCIVENNI SIMONA
RAGAZZI DONATELLA
SPRINGHETTI CLAUDIO

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE DOCUMENTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Variazione del numero di PEC utilizzate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	82	>= 120%
Personale coinvolto nell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,34	2	>= 2
Tempi di protocollazione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	1	<= 0

Obiettivo operativo: OT17: Organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi

Programma
Incrementare e migliorare il benessere organizzativo

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
FERRO MARZIA	
FINOTTI FIORENZA	
SANGIORGI MASSIMO	
SUTTINI ANNARITA	

Funzioni istituzionali livello 3
SVILUPPO RISORSE UMANE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero di seminari realizzati legati all'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
People Satisfaction Index <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	2	>= 3
Costo seminario camerale/Media costo seminario unioncamere <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	85	<= 80%

Obiettivo operativo: OT18: Riorganizzazione e aggiornamento delle tecnologie HW e SW a disposizione dei luoghi comuni presenti in Camera di Commercio

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi

Programma
Incrementare e migliorare il benessere organizzativo

Responsabili: MARIA PIA BONFATTI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BONFATTI MARIA PIA
FILIPPINI MARIA LUISA
FRASSINELLI ANNALISA
MALAGO' MILENA
MARGUTTI FRANCESCO
TUMIATTI MARIA GRAZIA

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 9
Utilizzo del budget <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 95%

Indicatori	Peso	Stato	Target
Predisposizione inventario accurato della dotazione informatica <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OT19: Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli Diritto annuale 2001/2002, oltre alla messa ruolo del Diritto annuale 2009/2010

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BOVINA SERENA
CAMATTARI MARIA GRAZIA
CIRELLI ELEONORA
GIANESE ROBERTA
PORCU ROBERTA

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE DIRITTO ANNUALE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Media dei ruoli del Diritto Annuale emessi nell'anno <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	4.700	<= 3.000
Tempi di Eliminazione crediti DA 2001/2002 <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Variazione delle posizioni creditizie sgravate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,34	100	<= 97%

Obiettivo operativo: OT2: Aggiornamento delle informazioni contenute nella banca dati del Registro Imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma
Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Responsabili: ALBERTO TASSINARI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ACCOTO MARIA PIA
ALVONI ANGELA
BIANCHI ANTONELLA
CAVICCHI ALESSANDRA
CONTADINI MARIA GRAZIA
MENEGATTI CATIA
PAMPANI ELENA
PANTALEONI FRANCESCA
RICCIO ANGELA
SERPELLONI PAOLA
SPERANDIO PATRIZIA
TASSINARI ALBERTO
ZABINI DALIDA

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori

Peso

Stato

Target

Indicatori	Peso	Stato	Target
Aggiornamenti delle informazioni nella banca dati del Registro Imprese <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	25	>= 30
Risorse impiegate (FTE) nella gestione degli aggiornamenti della Banca Dati del Registro delle imprese <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 100
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	12	<= 10

Obiettivo operativo: OT20: Razionalizzazione dei processi presidiati dall'ufficio volti ad una maggiore efficienza organizzativa

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: ELENA CASSANI

Risorse umane coinvolte

VALLERIANI STEFANO

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
CSI dell'ufficio Servizi innovativi <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Risorse impiegate (FTE) nella gestione dell'ufficio Servizi Innovativi <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 97%
Percentuale di rilascio di PEC da parte della Camera <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	100	= 100%

Obiettivo operativo: OT21: Razionalizzazione degli spazi della biblioteca camerale con cessione di parte dei volumi archiviati

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico

Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma

Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Risorse umane coinvolte

BENCIVENNI SIMONA
RAGAZZI DONATELLA
SPRINGHETTI CLAUDIO

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

GESTIONE DOCUMENTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Percentuale dei volumi dell'archivio ceduti <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	6	>= 10%
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Variazione di costo a seguito del valore dei metri ridotti <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 90

Obiettivo operativo: OT22: Riduzione dei tempi medi di rilascio della bollatura

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione

Programma
Presidio sullo stato di "salute" dell'Ente

Responsabili: SERGIO FANTONI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ARTINI MASSIMO
VENDRUSCOLO MAURO

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Incontri formativi effettuati con il personale <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
Tempi per la bollatura dei libri <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 10
Risorse impiegate (FTE) per la gestione dei libri bollati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT23: Ridefinizione delle procedure per la gestione degli acquisti, anche alla luce del DI 95/2012

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente

Programma
Presidio del clima organizzativo

Responsabili: MARIA PIA BONFATTI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
BONFATTI MARIA PIA	
FILIPPINI MARIA LUISA	
FRASSINELLI ANNALISA	
MALAGO' MILENA	
MARGUTTI FRANCESCO	

Funzioni istituzionali livello 3
FORNITURA BENI E SERVIZI

Unità organizzative coinvolte
D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
RdO (Richieste di Offerte) effettuate nell'anno <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	2	>= 10
Risparmio economico sui prezzi di listino <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 98
Redazione di linee guida in merito alla realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OT24: Predisposizione schede previdenziali del personale camerale, anche alla luce della recente riforma delle pensioni

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico

Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente

Programma

Presidio del clima organizzativo

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

FERRO MARZIA

FINOTTI FIORENZA

SANGIORGI MASSIMO

SUTTINI ANNARITA

Funzioni istituzionali livello 3

ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Anni esaminati complessivamente nelle schede previdenziali <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	>= 140
Schede previdenziali predisposte <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 10
Schede previdenziali inserite in PASSWEB <i>Tipologia KPI: efficacia, qualità</i>	33,34	0	>= 1

Obiettivo operativo: OT25: Definizione di programmi di innovazione volti a fidelizzare le imprese già coinvolte ed aumentare il numero delle nuove imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese

Programma
Innovazione quale fattore chiave per la competitività

Responsabili: MANUELA SARASINI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
BOVI VITTORIO	
FINESSI GIANCARLA	
SARASINI MANUELA	

Funzioni istituzionali livello 3
PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	33,33	100	>= 101%
CSI dell'ufficio promozione	33,33	240	>= 260
<i>Tipologia KPI: qualità</i>			
Risorse impiegate nella gestione dei programmi legati all'innovazione / numero di richieste di ammissione ai bandi	33,34	1.062	<= 1.062
<i>Tipologia KPI: efficienza</i>			

Obiettivo operativo: OT26: Revisione dei bandi e delle iniziative a sostegno dell'occupazione, dell'imprenditoria giovanile e femminile, anche alla luce delle recenti disposizioni normative

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese

Programma

Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa

Responsabili: MANUELA SARASINI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BOVI VITTORIO

FINESSI GIANCARLA

SARASINI MANUELA

Funzioni istituzionali livello 3

PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impres

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero contributi liquidati / numero domande ammesse <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,34	80	>= 65%
Tempi di liquidazione <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	25	<= 20
Costo delle domande rispetto al processo di liquidazione <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	1.062	<= 1.062

Obiettivo operativo: OT27: Migliorare le conoscenze mediante la diffusione di informazioni specifiche sui Marchi Internazionali e i brevetti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese

Programma
Finanziare l'innovazione

Responsabili: PAOLA BONZAGNI

Risorse umane coinvolte

BONZAGNI PAOLA
BORSETTI PAOLA

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

BREVETTI E MARCHI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Aggiornamenti effettuati sul sito <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 2
Tempi di gestione per il deposito del brevetto <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	1	<= 1
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Obiettivo operativo: OT28: Revisione delle attività finalizzata ad incrementare il numero di nuove imprese partecipanti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione

Programma
Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti d'internazionalizzazione

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BEVILACQUA LUCIA
CARASSINI FLAVIA
PACETTI ALESSANDRA

Funzioni istituzionali livello 3

FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO

Unità organizzative coinvolte

D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Nuove imprese che hanno partecipato all'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	10	>= 11
Numero di giorni di apertura del bando / x 1000 € di importo stanziato per bando <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	2,23	<= 2
Costo personale espresso in FTE / numero partecipanti agli eventi in materia di internazionalizzazione <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	48,6	<= 48,6

Obiettivo operativo: OT29: Revisione della spesa di gestione degli eventi, finalizzata a creare “economie di scala” a favore di altri interventi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione

Programma
Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti d'internazionalizzazione

Responsabili: MAURO GIANNATTASIO

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
BEVILACQUA LUCIA	
CARASSINI FLAVIA	
PACETTI ALESSANDRA	

Funzioni istituzionali livello 3
FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO

Unità organizzative coinvolte
D1ORG3 Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Imprese partecipanti a eventi in materia di EXPORT <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	562	>= 620
Costo del processo di gestione delle iniziative organizzate dalla camera in materia di EXPORT <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	700	<= 674
Risorse utilizzate / Risorse disponibili per le 7 linee di intervento in materia di internazionalizzazione programmate nel preventivo <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 95%

Obiettivo operativo: OT3: Realizzazione di una guida regionale sugli adempimenti del Registro delle Imprese

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività del territorio

Prospettiva bsc
INNOVAZIONE E CRESCITA

Obiettivo Strategico
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia

Programma
Favorire la diffusione delle attività e delle informazioni gestite dalla Camera di Commercio volte a generare valore e sviluppo sul territorio provinciale

Responsabili: ALBERTO TASSINARI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ACCOTO MARIA PIA
ALVONI ANGELA
BIANCHI ANTONELLA
CAVICCHI ALESSANDRA
CONTADINI MARIA GRAZIA
MENEGATTI CATIA
PAMPANI ELENA
PANTALEONI FRANCESCA
RICCIO ANGELA
SERPELLONI PAOLA
SPERANDIO PATRIZIA
TASSINARI ALBERTO
ZABINI DALIDA

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori

Peso

Stato

Target

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OT30: Avvio della procedura di segnalazione al Ministero di Giustizia dei mediatori che non hanno perso i requisiti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Responsabili: LAURA TARABBIA

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

FACCINI ANNA
MASSARI LAURA
TARABBIA LAURA

Funzioni istituzionali livello 3

REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte

D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Aggiornamenti effettuati ai mediatori <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	15	>= 20
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 12
Risorse impiegate nell'ufficio Mediazioni (espresse in FTE)/ n° aggiornamenti formativi <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT31: Predisposizione della strumentazione necessaria e della formazione del personale per avviare il servizio di mediazione presso la sede di Cento

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma
Risolvere con efficacia i conflitti

Responsabili: LAURA TARABBIA

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

FACCINI ANNA
MASSARI LAURA
TARABBIA LAURA

Funzioni istituzionali livello 3

REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO

Unità organizzative coinvolte

D2ORG7 Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Azioni nuove legate alla mediazione presidiate dalla sede di Cento <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 3
CSI dei soggetti coinvolti nelle azioni nella sede di Cento <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0

Obiettivo operativo: OT32: Potenziare le attività di verifica degli impianti di carburante

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma
Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Responsabili: ENRICO BONAZZI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BONAZZI ENRICO
LELLI RICCARDO

Funzioni istituzionali livello 3

ATTIVITA' DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Percentuale di impianti distributori carburanti verificati <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 50%
CSI dell'ufficio verifiche ispettive <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Risorse impiegate nel processo di ispezioni e verifiche metriche espresse in FTE / numero controlli effettuati <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT33: Attivare procedure per il consolidamento del presidio dei centri tecnici di installazione tachigrafi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività delle imprese

Prospettiva bsc

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico

Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma

Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Responsabili: ENRICO BONAZZI

Risorse umane coinvolte

BONAZZI ENRICO

LELLI RICCARDO

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

ATTIVITA' DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Procedure attivate <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 6
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Risorse impiegate (FTE) nella gestione del presidio dei tachigrafi <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT34: Attivazione delle procedure per la messa a ruolo delle ordinanze non pagate relative all'anno 2010

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività delle imprese

Prospettiva bsc
IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico
Pr06: Vigilare "con" e "per" il mercato

Programma
Sostenere i controlli sui prodotti nel rispetto delle normative

Responsabili: PAOLA BONZAGNI

Risorse umane coinvolte

BONZAGNI PAOLA
BORSETTI PAOLA

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81

Unità organizzative coinvolte

D2ORG6 Tutela del mercato e della Fede pubblica

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Posizioni messe a ruolo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	>= 100
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 11
Risorse impiegate (FTE) nella gestione delle procedure per la messa a ruolo delle ordinanze <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT4: Revisione della metodologia di monitoraggio utenti con profilazione degli stessi e raccolta di informazioni on-line

Durata 2013 - 2013

Area Strategica

Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico

Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma

Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Responsabili: ANDREA MIGLIARI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

BENCIVENNI SIMONA

RAGAZZI DONATELLA

SPRINGHETTI CLAUDIO

Funzioni istituzionali livello 3

ISTITUZIONALE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG4 Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero di utenti profilate / Numero totale di utenti presenti nei DB camerali <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 10%
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	12	<= 10
Risorse impegnate in FTE / posizioni degli utenti profilate <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 100

Obiettivo operativo: OT5: Mantenimento degli standard qualitativi anche attraverso l'ampliamento delle informazioni raccolte e rielaborate

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma
Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Responsabili: CATERINA PAZZI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ARGENTINI ANGELA
MEZZETTI ROSALINDA
PAZZI CATERINA

Funzioni istituzionali livello 3

PREZZI E BORSA MERCI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Nuove categorie di informazioni raccolte <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	0	>= 1
Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0,7	>= 0,8
Risorse impiegate nel processo di redazione e pubblicazione di report statistici <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	1.741	<= 1.741

Obiettivo operativo: OT6: Diffusione dei dati statistici e/o economici attraverso iniziative e/o pubblicazioni

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente

Programma
Sostenere e incrementare i servizi on-line anche attraverso un'eventuale riorganizzazione interna

Responsabili: CATERINA PAZZI

Risorse umane coinvolte

ARGENTINI ANGELA
MEZZETTI ROSALINDA
PAZZI CATERINA

Percentuale di impegno stimato

Funzioni istituzionali livello 3

PREZZI E BORSA MERCI

Unità organizzative coinvolte

D1ORG1

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Variatione delle modifiche di tavole, voci di listino, tavole di informazioni statistiche <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	33	>= 110%
CSI ufficio Statistica <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	4	>= 4
Costo delle iniziative e/o pubblicazioni <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	100	<= 99%

Obiettivo operativo: OT7: Sistematizzazione delle procedure per la redazione del Consuntivo per processi

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: CRISTINA SANDRI

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
-------------------------	--------------------------------

BOVINA SERENA
CAMATTARI MARIA GRAZIA
CIRELLI ELEONORA
GIANESE ROBERTA
PORCU ROBERTA

Funzioni istituzionali livello 3

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE
MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

Unità organizzative coinvolte

D1ORG2 Risorse e patrimonio

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Personale coinvolto nell'iniziativa <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,34	1	>= 2
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	8	<= 6
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

Obiettivo operativo: OT8: Evasione delle istanze di aggiornamento/conferma delle posizioni di mediatori, agenti, spedizionieri

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: ELENA CASSANI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ABBATE ANGELA
BECCATI ENRICO
MARTINELLI LAURA
TONELLI ROBERTA

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Numero di pratiche evase/Numero di pratiche pervenute <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	70	>= 80%
Risorse impiegate per la gestione delle pratiche del Registro Imprese <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,33	100	<= 100
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,34	8	<= 5

Obiettivo operativo: OT9: Definizione di un nuovo regolamento sui periti ed esperti

Durata 2013 - 2013

Area Strategica
Competitività dell'Ente

Prospettiva bsc
PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi

Programma
Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese

Responsabili: ELENA CASSANI

Risorse umane coinvolte

Percentuale di impegno stimato

ABBATE ANGELA
BECCATI ENRICO
MARTINELLI LAURA
TONELLI ROBERTA

Funzioni istituzionali livello 3

TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI

Unità organizzative coinvolte

D2ORG5 Registro delle imprese

KPI Associati

Indicatori	Peso	Stato	Target
Tempi di realizzo <i>Tipologia KPI: qualità</i>	33,33	0	<= 12
Realizzazione in economia con risorse interne <i>Tipologia KPI: efficienza</i>	33,34	0	<= 0
Realizzazione dell'obiettivo <i>Tipologia KPI: efficacia</i>	33,33	---	SI

LEGENDA

OBIETTIVO DI QUANTITA'/EFFICACIA

OBIETTIVO DI QUALITA'

OBIETTIVO
EFFICIENZA/ECONOMICITA'

OBIETTIVI DELLA DIRIGENZA

1) SEGRETARIO GENERALE – DOTT. MAURO GIANNATTASIO

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 6 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 50)

OP10: Incrementare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di imprese che hanno partecipato ai programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di commercio nell'anno corrente	Numero di imprese che si sono dichiarate soddisfatte dei programmi camerali di innovazione promossi nell'anno	Utilizzo del budget
350 (+9% sul 2010) (2010: 320 2011:336 2012: in corso di rilevazione)	245 (+5% sul 2010) (2010:230 2011:242 2012: in corso di rilevazione)	Almeno 98%

OP11: Miglioramento delle attività finalizzate alla valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria giovanile e femminile
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di imprese che hanno partecipato ai programmi di valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria femminile e giovanile promossi dalla Camera di commercio nell'anno corrente	CSI bandi imprenditorialità femminile	Utilizzo del budget
260	Almeno 4	Almeno 98%

OP12: Consolidare il numero delle imprese che partecipano a iniziative in materia di internazionalizzazione
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di imprese che hanno partecipato ai programmi di internazionalizzazione promossi dalla Camera di commercio nell'anno corrente	CSI estero	Utilizzo del budget
620 (+10% sul 2010) (2010:562 2011: 587 2012: in corso di rilevazione)	Almeno 4	Almeno 98%

OP2: Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'economia
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio dell'economia	CSI sull'osservatorio dell'economia	Utilizzo del budget
<p align="center">37 (+15% sul 2010) <i>(2010: 32 2011:34 2012: in corso di rilevazione)</i></p>	Almeno 4	Almeno 98%

OP5: Revisione delle varie attività connesse alla realizzazione del programma della Trasparenza
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 5		
Numero di documenti firmati digitalmente	CSI organi camerale	Costo spedizione 2013/2012
<p align="center">Almeno 30% tra provvedimenti e corrispondenza <i>(2011: 2 2012: 3)</i></p>	Almeno 4	Riduzione di almeno 2%

OP8: Proseguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 5		
- Costi di processo(A) x 1000 € proventi correnti - Costi di processo (C1.5 C2.3) x impresa attiva - Costi di processo (D1.1) x impresa attiva - Costi di processo (D1.3) x 1000 € di interventi economici	Costi di processo(A C1.5 C2.3 D1.1 D1.3) / Numero di prodotti dell'area	FTE dell'area / numero azioni dell'area
<p align="center">- Minore di 80€ - minore di 7€ <i>(in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)</i> - minore di 3,60€ <i>(in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)</i> - minore di 167€</p>	Mantenimento dei costi 2012	Mantenimento 2012 <i>(14406 € stima 2012)</i>

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 5 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 50)

OPI9: Promuovere azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese, anche attraverso il sistema dei consorzi fidi
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Importo totale di investimenti concessi con i contributi camerali / contributo camerale Consorzi fidi	CSI delle imprese	Utilizzo del budget
22 (+7% rispetto 2010) <i>(2010: 20 2011: 31 2012: in corso di rilevazione)</i>	Almeno 4	Almeno 98%

OPI1: Definire nuove politiche di governance locale del settore turistico, al fine di convergere in un unico soggetto attuatore, valorizzando, in ogni caso, gli elementi di coerenza e di continuità con i precedenti progetti (SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di imprese che hanno partecipato ai programmi di turismo promossi dalla Camera di commercio nell'anno corrente	Totale operatori settori turismo coinvolti in iniziative camerali / totale operatori economici attivi	Utilizzo del budget
250 (+8% rispetto 2010) <i>(2010: 230 2011: 246 2012: in corso di rilevazione)</i>	Almeno 50%	Almeno 98%

OPI6: Presidio del cash flow, con proiezioni a livello mensile
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Definizione linee guida	Rispetto dei tempi mensili previsti	Non utilizzo anticipazioni di cassa
ON/OFF	ON/OFF	Utilizzo 0 €

OPI7: Monitoraggio dei costi e dei ricavi che influenzano l'indice di rigidità del bilancio
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Costi di funzionamento 2013 /Costi di funzionamento 2012	Indice di rigidità	Oneri di funzionamento/N° di dipendenti
Mantenimento 2012 <i>(0,93 stima 2012)</i>	Mantenimento 2012 <i>(0,98 valore 2011)</i>	Mantenimento 2012 <i>(27756 valore 2011)</i>

OPI8: Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti
(SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di gg per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	CSI su promozione	Utilizzo del budget
Minore di 20 gg	Almeno 4	Almeno 98%

AREA: PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO
Segretario Generale

**QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA,
ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	
				n/%	valutazione
1	Cooperazione e teamwork	È la capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise	% di realizzazione Piano di attività Associazione per l'Innovazione	fino a 50%	1
				da 51 a 70%	2
				da 71 a 90%	3
				oltre il 90%	4
2	Rappresentare i valori aziendali	È la capacità di interpretare trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno dell'organizzazione	n. proposte condivise (ed adottate) all'interno del Comitato di direzione	5	1
				da 6 a 15	2
				da 16 a 30	3
				oltre 30	4
3	Controllare e gestire gli aspetti economici e amministrativi	È la capacità di ottenere risultati con un impegno ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati	% di scostamento budget direzionale nei costi di funzionamento e di personale	fino a 20%	1
				da 19 a 10%	2
				da 9 a 5%	3
				da 4%	4
4	Gestire e sviluppare i collaboratori	È la capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori; è inoltre la capacità di attivare risorse e mobilitare energie	Incremento della % di partecipazione ai corsi da parte del personale camerale al Piano di formazione 2010	fino a 59%	1
				da 60 a 70%	2
				da 70 a 80%	3
				oltre l'80%	4
5	Innovazione	È la capacità di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti (interni/esterni) e di approccio metodologico	n. progetti innovativi	2	1
				da 3 a 5	2
				da 6 a 10	3
				oltre 10	4

**CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE
UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI**

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

2) VICE SEGRETARIO GENERALE – DOTT.SSA ELENA CASSANI

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 6 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 50)

OP3: Armonizzazione delle attività regolamentate, anche alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informativo per l'utenza
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di direttive fatte	Grado di soddisfazione dei dipendenti interessati	Numero di giorni per gestire le pratiche
Almeno 1	Almeno 4	Massimo 30 gg

OP4: Migliorare e implementare i servizi offerti alle imprese
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di incontri formativi effettuati con il personale	Tempi di realizzazione della guida regionale sugli adempimenti del registro delle imprese con pubblicazione sul sito	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 5	31 Dicembre 2013	Budget utilizzato 0 €

OP1: Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle imprese
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 15		
Numero pratiche del Registro delle imprese respinte / Numero totale delle pratiche del RI	CSI Registro delle imprese	FTE / numero di pratiche RI
Meno del 3%	Almeno 4	-1% rispetto al 2012

OP6: Creazione di sinergie nel servizio, volte a favorire una maggiore integrazione tra il Registro delle Imprese e l'Ufficio Servizi Innovativi
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 5		
Numero di personale coinvolto alla rotazione	Numero di linee guida predisposte	FTE servizi innovativi / numero di personale del RI + Servizi innovativi
Almeno 2	Almeno 1	-2% rispetto al 2012

OP7: Razionalizzazione delle procedure di rilascio visure e ricerche e bollatura
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 5		
Numero procedure attivate	CSI Visure e Ricerche	numero visure/FTE
Almeno 1	Almeno 4	Mantenimento 2012 (7996 € stima 2012)

OP9: Proseguiamo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Costi di processo(C1.1 C1.4 C2.13) x impresa attiva	Costi di processo(C1.1 C1.4 C2.13) / Numero di prodotti dell'area	FTE dell'area / numero azioni dell'area
< 42 € (in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)	Mantenimento dei costi 2012	Mantenimento 2012 (24713 € stima 2012)

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 5 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 50)

OPI10: Coordinamento delle attività volte all'avvio del progetto di legalità – formazione degli Enti che partecipano al progetto
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
N° di revisioni effettuate all'elenco delle imprese presenti nel software	N° di eventi o tavoli tecnici effettuati nell'anno	Riduzione costo personale coinvolto
Almeno 1	Almeno 1	-5% rispetto al 2012

OPI3: Diffusione delle informazioni in materia di attività regolamentate, anche attraverso momenti formativi
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di incontri formativi effettuati	Numero di informative realizzate in materia di attività regolamentate	FTE/ iniziative promosse
Almeno 2	Almeno 5	Mantenimento 2012

OPI4: Compliance delle esigenze informative delle imprese ai contenuti offerti dal sito web
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Costruzione sezione informativa sul sito	Tempi di realizzazione dell'adeguamento	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 2	Entro il 31/12/2013	0 € spesi

OPI2: Diffusione delle conoscenze, anche attraverso attività di formazione, delle procedure relative alla Comunicazione Unica
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di pratiche arrivate tramite Comunica al SUAP	Numero incontri o tavoli tecnici effettuati nell'anno relative a Comunica/SUAP	FTE/ Numero pratiche arrivate tramite Comunica al SUAP
Almeno 15 pratiche	Almeno 2	Mantenimento 2012

OPI5: Armonizzazione del gruppo di lavoro finalizzato all'aggiornamento della documentazione in materia di privacy
(VICE SEGRETARIO GENERALE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di incontri effettuati	Documenti prodotti dal gruppo e resi disponibili sulla intranet	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 2	Almeno 1	0 € spesi

AREA: ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
Vice Segretario Generale

**QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA,
ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	
				n. ottenuti	valutazione
1	Capacità di relazione	È la capacità di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni/esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali	n. presenze, in qualità di relatore, presso le associazioni di categoria	1	1
				da 2 a 3	2
				da 4 a 5	3
				oltre 5	4
2	Rappresentare i valori aziendali	È la capacità di interpretare trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno dell'organizzazione	n. proposte condivise (ed adottate) all'interno del Comitato di direzione	5	1
				da 6 a 15	2
				da 16 a 30	3
				oltre 30	4
3	Risolvere i problemi gestionali e organizzativi	È la capacità di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete e attuabili	n. soluzioni concrete ed attuabili	2	1
				da 3 a 4	2
				da 5 a 6	3
				oltre 6	4
4	Gestire e sviluppare i collaboratori	È la capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori; è inoltre la capacità di attivare risorse e mobilitare energie.	Incremento della % di partecipazione ai corsi da parte del personale di propria competenza al Piano di formazione 2010	fino a 59%	1
				da 60 a 70%	2
				da 70 a 80%	3
				oltre l'80%	4
5	Innovazione	È la capacità di creare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti (interni/esterni) e di approccio metodologico.	n. progetti innovativi	2	1
				da 3 a 5	2
				da 6 a 8	3
				oltre 8	4

**CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE
UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI**

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

Scheda riepilogativa dei peso attribuito a singolo obiettivo, suddivisi per Responsabile

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
GIANNATTASIO	OP10	10	OPI9	10	
	OP11	10	OPI1	10	
	OP12	10	OPI6	10	
	OP2	10	OPI7	10	
	OP5	5	OPI8	10	
	OP8	5			
	N. 6	50	N.5	50	

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
CASSANI	OP3	10	OPI10	10	
	OP4	10	OPI3	10	
	OP5	15	OPI4	10	
	OP6	5	OPI2	10	
	OP7	5	OPI5	10	
	OP10	5			
	N. 6	50	N.5	50	

OBIETTIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTA PROFESSIONALITA'

1) SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - DOTT. SSA CRISTINA SANDRI

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 55)

OPo3: Approfondire l'analisi di standardizzazione delle procedure per la rilevazione dei costi per processi (RISORSE E PATRIMONIO)

PESO OBIETTIVO 15		
Redazione di linee guida per la rilevazione dei costi per processo	Tempi di realizzo delle linee guida	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Novembre 2013	0 € spesi

OPo5: Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale camerale, anche attraverso forma alternative al ricorso della formazione dall'esterno (RISORSE E PATRIMONIO)

PESO OBIETTIVO 10		
Redazione linee guida	People Satisfaction	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Almeno 3	0 € spesi

OPo8: Revisione delle procedure adottate dal provveditorato al fine di migliorare e semplificare le attività interne (RISORSE E PATRIMONIO)

PESO OBIETTIVO 10		
Redazione linee guida relative alle procedure di acquisto	Incremento delle persone in grado di svolgere le procedure	Miglioramento dei tempi di gestione delle procedure
ON/OFF	Almeno +2 persone (3 pers) <i>(2012: 1 persona)</i>	Decremento di almeno 5 gg <i>(2012: 25 gg media)</i>

OPo6: Revisione e razionalizzazione delle procedure amministrative volte ad una diminuzione del tasso dei crediti (RISORSE E PATRIMONIO)

PESO OBIETTIVO 20		
n. iniziative adottate	Tempi di realizzo	Riduzione crediti anno 2013/2012
Almeno 1 direttiva	Entro 31 Dicembre 2013	-2%

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 45)

OPoi6: Proseguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Risorse e Patrimonio
(RISORSE E PATRIMONIO)

PESO OBIETTIVO 20		
- Costi di processo (B1) x unità di personale - Costi di processo (B2) x 1000 € acquisti - Costi di processo (B3.1) x impresa attiva - Costi di processo (B3.2) x 1000 € proventi correnti	Costi di processo(B) / Numero di prodotti del servizio	FTE del servizio/ numero azioni del servizio
- non superiore a 4000 € - non superiore a 250 € <i>(compresi nel denominatore gli acquisti afferenti le iniziative x interventi economici)</i> - non superiore a 4,90 € <i>(in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)</i> - non superiore a 37 €	Mantenimento dei costi 2012	Mantenimento 2012

OPoi2: Analisi delle componenti che compongono i costi per processo, al fine di poter meglio gestirne la componente critica
(PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - SANDRI)

PESO OBIETTIVO 10		
Reportistica semestrale di analisi dei componenti di costo	Tempi di realizzo	costi per processo rilevati negli standard nazionali
Almeno 2 report	Entro il 31 Dicembre 2013	Almeno 80%

OPoi10: Monitoraggio sull'applicazione degli istituti del nuovo CCID, anche attraverso una maggiore interazione con le RSU interne
(RISORSE E PATRIMONIO - SANDRI)

PESO OBIETTIVO 5		
Numero tavoli realizzati nell'anno	CSI personale camerale	FTE / numero tavoli realizzati
Almeno 4	Almeno 2	Mantenimento dei costi 2012

OPoi5: Revisione dei costi di funzionamento, alla luce anche delle disposizioni contenute nel DL 95/2012
(RISORSE E PATRIMONIO - SANDRI)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di miglioramenti analizzati ,proposti dal Gruppo di lavoro sulla spending	Numero di preventivi 2013/2012	Riduzione dei costi di funzionamento
Minimo 3 adottati	Minimo 500	Almeno una riduzione del 2% rispetto al 2012 <i>(oltre il 10% già previsto dal DL 95)</i>

**QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA,
ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

Vale per tutte le Posizioni organizzative

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	valutazione
1	Capacità di gestione delle risorse affidate	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	15-19
			Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	20-26
			Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	27-30
2	Capacità di gestione del personale	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	15-19
			Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	20-26
			Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega per la crescita della produttività ai fini anche di migliorare la qualità delle prestazioni ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.	27-30
3	E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30
4	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30

**CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE
UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI**

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

2) SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE - DOTT. ANDREA MIGLIARI

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 55)

OPo2: Individuare canali alternativi e innovativi per la diffusione delle informazioni sulle varie attività svolte dalla Camera di Commercio.
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero nuovi canali di diffusione	CSI degli organi camerali	Costo dell'iniziativa / budget preventivo assegnato
Almeno 1	Almeno 4	-1%

OPo4: Avvio delle procedure per l'adozione di un sistema per la gestione dei flussi documentali
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 20		
Predisposizione dell'istruzione per la gestione documentale delle procedure	Tempi di predisposizione della mappatura dei flussi	Costo spedizione 2013/2012
ON/OFF	Entro il 31 Dicembre 2013	Riduzione di almeno 2%

OPo1: Revisione delle procedure di comunicazione volte a diminuire i costi di diffusione mantenendo invariata l'efficacia di informazione delle attività svolte dalla Camera di Commercio a favore delle imprese
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero comunicati stampa pubblicati nell'anno	CSI organi camerali	Realizzazione in economia con risorse interne
70 (+10% sul 2010) (2010: 63 2011: 75 2012: in corso di rilevazione)	Almeno 4	0 € spesi da budget

OPo7: Razionalizzazione delle procedure di archiviazione
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 15		
Redazione linee guida di archiviazione	Tempi di realizzo	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Entro il 31 Ottobre	0 € spesi da budget

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 45)

OPoi7: Prosiegua delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Sistema qualità e comunicazione
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 20		
- Costi di processo(A) x 1000 € proventi correnti	Costi di processo(A) / Numero di prodotti del servizio	FTE del servizio / numero azioni del servizio
Non superiore a 80 €	Mantenimento dei costi 2012	Mantenimento 2012

OPoi14: Prosecuzione delle iniziative volte al contrasto dell'abusivismo commerciale anche attraverso nuove forme di sensibilizzazione
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE - MIGLIARI)

PESO OBIETTIVO 5		
Tempi di pianificazione e organizzazione dell'iniziativa	CSI delle istituzioni	Utilizzo del budget
- Pianificazione entro Maggio - Organizzazione entro Ottobre 2013	Almeno 4	Almeno 98%

OPoi3: Aggiornamento annuale sul sito dei Procedimenti camerali, anche a seguito della revisione dei responsabili di procedimento
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE - MIGLIARI)

PESO OBIETTIVO 10		
Realizzazione obiettivo	Tempi di realizzo	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Giugno 2013	0 € spesi

OPoi4: Razionalizzazione delle procedure di utilizzo della PEC verso l'esterno da parte degli uffici
(SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE - MIGLIARI)

PESO OBIETTIVO 10		
Flusso della corrispondenza via PEC/ totale flusso corrispondenza nell'anno	CSI Urp	Costo carta acquistata nell'anno 2013/2012
10%	Almeno 4	Mantenimento 2012 (3000€ stima 2012)

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE

Vale per tutte le Posizioni organizzative

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	valutazione
1	Capacità di gestione delle risorse affidate	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	15-19
			Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	20-26
			Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	27-30
2	Capacità di gestione del personale	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	15-19
			Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	20-26
			Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega per la crescita della produttività ai fini anche di migliorare la qualità delle prestazioni ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.	27-30
3	E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30
4	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

3) SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA - DOTT. SERGIO FANTONI

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 55)

OPo9: Promuovere azioni volte a diffondere la cultura brevettuale
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA)

PESO OBIETTIVO 15		
Numero di seminari realizzati legati alla cultura brevettuale	CSI dell'ufficio Marchi e Brevetti	Costo seminario camerale/Media costo seminario unioncamere
Almeno 1	Almeno 4	< 85%

OPo12: Revisione delle attività volte alle verifiche ispettive con particolare riferimento a quelle dei carburanti
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero nuovi modelli creati e pubblicati sul sito in materia di carburanti	CSI di verifiche ispettive	FTE / numero di controlli effettuati
Almeno 2	Almeno 4	Mantenimento 2012 <i>(133 € stima 2012)</i>

OPo14: Riduzione dei tempi medi dell'iter connesso alla procedura sanzionatoria di cui alla legge 689/81
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA)

PESO OBIETTIVO 20		
N° audizioni eseguite / N° audizioni richieste	Miglioramento dei tempi delle procedure di audizione	FTE/ numero di ordinanze emesse
Almeno l'80%	massimo di 1 anno	Mantenimento 2012 <i>(50,85 € stima 2012)</i>

OPo13: Standardizzazione delle procedure dell'ufficio vigilanza del mercato
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero procedure standardizzate	Tempi di realizzazione dell'obiettivo	Riorganizzazione effettuata in economia
Almeno 1	31 Dicembre 2013	0 € spesi

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 4 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 45)

OPoi8: Proseguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Tutela del Mercato e della Fede Pubblica
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA)

PESO OBIETTIVO 20		
Costi di processo(C2.1 C2.2 C2.4 C2.6 C2.7) x impresa attiva	Costi di processo(C2.1 C2.2 C2.4 C2.6 C2.7) / Numero di prodotti del servizio	FTE / numero azioni
< 10 € (in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)	Mantenimento costi 2012	Mantenimento 2012

OPoi11: Diffusione delle informazioni alle imprese per migliorare il grado di conoscenza sulle normative in materia di brevetti
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA - FANTONI)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di aggiornamenti del sito relativi alla sezione Marchi e Brevetti	CSI dell'ufficio Marchi e Brevetti	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 2	Almeno 4	0 € spesi

OPoi15: Prosecuzione delle attività di revisione degli usi
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA - FANTONI)

PESO OBIETTIVO 5		
N° incontri con gli attori coinvolti	Tempi di conclusione pubblicazione degli Usi e consuetudini	Costo sostenuto per aggiornamento corrente
Almeno 5	Entro il 31/12/2013	Meno di 3500 € (costi dei gettoni di presenza) (€ 3500 valore assunto come stima max)

OPoi1: Realizzazione di una banca dati on line contenente imprese soggette a fallimento e concordato fallimentare con accesso a soggetti accreditati
(SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA - FANTONI)

PESO OBIETTIVO 10		
Realizzazione dell'obiettivo	Tempi di realizzo dell'obiettivo	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Entro il 31/12/2013	0 € spesi

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE

Vale per tutte le Posizioni organizzative

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	valutazione
1	Capacità di gestione delle risorse affidate	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	15-19
			Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	20-26
			Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	27-30
2	Capacità di gestione del personale	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	15-19
			Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	20-26
			Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega per la crescita della produttività ai fini anche di migliorare la qualità delle prestazioni ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.	27-30
3	E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30
4	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

4) SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE - DOTT.SSA LAURA TARABBIA

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (N. 2 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 55)

OPo10: Automatizzazione delle procedure adottate dall'ufficio conciliazione
(REGOLAZIONE DI MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE)

PESO OBIETTIVO 25		
Numero di procedure automatizzate	Numero di giorni tra la data di deposito della domanda e l'organizzazione del primo incontro	Costo del personale in FTE / Numero azioni
Minimo 3	Massimo 14	Mantenimento 2012 <i>(9225 € stima 2012)</i>

OPo11: Miglioramento del servizio mediante l'informatizzazione del deposito delle domande di mediazione
(REGOLAZIONE DI MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE)

PESO OBIETTIVO 30		
Numero di attività formative/informative rivolte anche alle Ass. di categoria	CSI dei soggetti coinvolti	Costo dell'evento di formazione / Numero di partecipanti
Minimo 2	Minimo 4	Inferiore a 30 € x partecipante <i>(€ 30 valore assunto come stima max)</i>

OBIETTIVI INDIVIDUALI (N. 3 PER UN PESO COMPLESSIVO DI 45)

OPoi9: Proseguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Regolazione del mercato, Arbitrato e conciliazione
(REGOLAZIONE DEL MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE)

PESO OBIETTIVO 20		
Costi di processo(C2.9) x impresa attiva	Costi di processo(C2.9) / Numero di prodotti dell'ufficio	FTE / numero di report prodotti
< 4 € (in caso di invarianza di n° di imprese attive rispetto al 2010)	Mantenimento 2012	Mantenimento 2012 (120 € stim)

OPoi12: Realizzazione di un evento informativo / formativo sugli strumenti extragiudiziari di risoluzione delle controversie
(REGOLAZIONE DI MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE - TARABBIA)

PESO OBIETTIVO 10		
Numero di eventi formativi/informativi organizzati	CSI ai partecipanti	Costo dell'evento di formazione effettuato/ Media costo di formazione di unioncamere
Almeno 1	5	Meno dell'85%

OPoi13: Creazione di un gruppo di mediatori per l'individuazione delle criticità e la risoluzione delle problematiche attraverso la standardizzazione delle procedure
(REGOLAZIONE DI MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE - TARABBIA)

PESO OBIETTIVO 15		
Numero di incontri effettuati con il gruppo di mediatori	Numero di procedure standardizzate	FTE / numero di incontri effettuati con il gruppo
Almeno 4	Almeno 4	Mantenimento 2012

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE

Vale per tutte le Posizioni organizzative

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	valutazione
1	Capacità di gestione delle risorse affidate	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	15-19
			Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	20-26
			Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	27-30
2	Capacità di gestione del personale	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	15-19
			Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	20-26
			Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega per la crescita della produttività ai fini anche di migliorare la qualità delle prestazioni ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.	27-30
3	E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30
4	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	0-14
			Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	15-19
			Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	20-26
			Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	27-30

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DI GIUDIZI

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori	Almeno il 50%

Scheda riepilogativa dei peso attribuito a singolo obiettivo, suddivisi per Responsabile

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
SANDRI	OPO3	15	OPOI6	20	
	OPO5	10	OPOI2	10	
	OPO8	10	OPOI10	5	
	OPO6	20	OPOI5	10	
	N. 4	55	N.4	45	

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
MIGLIARI	OPO2	10	OPOI7	20	
	OPO4	20	OPOI14	5	
	OPO1	10	OPOI3	10	
	OP012	15	OPOI4	10	
	N. 4	55	N.4	45	

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
FANTONI	OPO9	15	OPOI8	20	
	OPO12	10	OPOI11	10	
	OPO14	20	OPOI15	5	
	OPO13	10	OPOI1	10	
	N. 4	55	N.4	45	

Nome	Obiettivi organizzativi		Obiettivi individuali		PESO TOTALE
	Codice	peso	Codice	peso	
TARABBIA	OPO10	25	OPOI9	20	
	OPO11	30	OPOI12	10	
			OPOI13	15	
	N. 2	55	N.3	45	

OBIETTIVI TEAM

1) TEAM AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI

OT14: Aggiornamento del Programma triennale della trasparenza
(AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di aggiornamenti sul sito nella sezione trasparenza	Tempi di predisposizione degli aggiornamenti	FTE/ numero di documenti pubblicati
Almeno 5 aggiornamenti	Entro Settembre 2013	Mantenimento 2012

OT15: Avvio delle procedure amministrative per il rinnovo organi
(AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di azioni (Incontri, rilievi...) attivate	n. ricorsi	FTE/ numero di azioni attivate
Almeno 3	0 ricorsi presentati	Mantenimento 2012

2) TEAM CULTURA E RELAZIONI DI IMPRESA, STUDI STATISTICA E PREZZI

OT5: Mantenimento degli standard qualitativi anche attraverso l'ampliamento delle informazioni raccolte e rielaborate
(CULTURA E RELAZIONI DI IMPRESA, STUDI STATISTICA E PREZZI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di nuove categorie di informazioni raccolte	Percentuale di utenti che si sono dichiarati soddisfatti/molto soddisfatti delle informazioni fornite	FTE / n° report prodotti
Almeno 1 nuova categoria	Almeno 80%	Mantenimento 2012 <i>(1741 € stima 2012)</i>

OT6: Diffusione dei dati statistici e/o economici attraverso iniziative e/o pubblicazioni
(CULTURA E RELAZIONI DI IMPRESA, STUDI STATISTICA E STUDI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di iniziative e/o pubblicazioni prodotte	CSI sui dati statistici	Costo delle iniziative e/o pubblicazioni
Almeno 36	Almeno 4	-1% rispetto al 2012

3) TEAM MARKETING DEL TERRITORIO

OT25: Definizione di programmi di innovazione volti a fidelizzare le imprese già coinvolte ed aumentare il numero delle nuove imprese
(MARKETING DEL TERRITORIO)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di imprese che hanno partecipato ai programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di commercio nell'anno corrente	Numero di imprese che si sono dichiarate soddisfatte dei programmi camerali di innovazione promossi nell'anno	FTE/ Numero di richieste di ammissione al bando
Almeno 350	Almeno 260	Mantenimento 2012 <i>(1062 € stima 2012)</i>

OT26: Revisione dei bandi e delle iniziative a sostegno dell'occupazione, dell'imprenditoria giovanile e femminile, anche alla luce delle recenti disposizioni normative
(MARKETING DEL TERRITORIO)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero contributi liquidati / numero domande presentate	Tempi di liquidazione	Costo del personale in FTE / numero di domande liquidate
Almeno 65%	Inferiore a 20 gg	Mantenimento 2012 <i>(1062 € stima 2012)</i>

4) TEAM MARKETING INTERNAZIONALE

OT28: Revisione delle attività finalizzata ad incrementare il numero di nuove imprese partecipanti
(MARKETING INTERNAZIONALE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero nuove imprese che hanno partecipanti	Numero di giorni di apertura del bando / x 1000 € di importo stanziato per bando	Costo personale espresso in FTE / numero partecipanti agli eventi in materia di internazionalizzazione
10%	-10% <i>2011: 2,23</i>	Mantenimento 2012 <i>(48,6€ stima 2012)</i>

OT29: Revisione della spesa di gestione degli eventi, finalizzata a creare "economie di scala" a favore di altri interventi.
(MARKETING INTERNAZIONALE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero partecipanti ad iniziative di internazionalizzazione	Totale risorse disponibili iniziative e servizi all'estero / Imprese partecipanti a eventi organizzati in materia di EXPORT	Risorse utilizzate / Risorse disponibili per le 7 linee di intervento programmate nel preventivo 2013
620 (+10% sul 2010) <i>(2010: 562 2011: 587 2012: in corso di rilevazione)</i>	Almeno 674 €	-5%

5) TEAM PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

OT17: Organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale
(PERSONALE E ORGANIZZAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di corsi predisposti nell'anno	Grado di soddisfazione degli utenti coinvolti	Costo corso interno / Corso preparato da unioncamere
Almeno 1	Minimo 3	Massimo 80%

OT24: Predisposizione schede previdenziali del personale camerale, anche alla luce della recente riforma delle pensioni
(PERSONALE E ORGANIZZAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di schede previdenziali predisposte	Numero di anni esaminati complessivamente	Numero di schede previdenziali su PASSWEB
Minimo 10	Minimo 140	Almeno 1

6) TEAM CONTABILITA' E BILANCIO, DIRITTO ANNUALE

OT19: Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli Diritto annuale 2001/2002, oltre alla messa ruolo del Diritto annuale 2009/2010
(CONTABILITA' E BILANCIO, DIRITTO ANNUALE)

PESO OBIETTIVO 50		
Media dei ruoli del Diritto Annuale emessi nell'anno	Tempi di Eliminazione crediti DA 2001/2002	Variatione delle posizioni creditizie sgravate nel ruolo corrente
Almeno 3000	Entro Dicembre 2013	-3% <i>stato ruolo precedente: 70</i>

OT7: Sistemizzazione delle procedure per la redazione del Consuntivo per processi
(CONTABILITA' E BILANCIO E DIRITTO ANNUALE)

PESO OBIETTIVO 50		
Realizzazione del consuntivo per processi	Tempi di predisposizione del consuntivo per processi	Incremento delle persone in grado di svolgere le procedure
ON/OFF	Giugno 2013	Almeno +1 (2 persone) <i>(stato 2012: 1)</i>

7) TEAM PROVVEDITORATO-SERVIZI INFORMATICI

OT18: Riorganizzazione e aggiornamento delle tecnologie HW e SW a disposizione dei luoghi comuni presenti in Camera di Commercio
(PROVVEDITORATO-SERVIZI INFORMATICI)

PESO OBIETTIVO 50		
Predisposizione inventario accurato della dotazione informatica nelle aree comuni	Tempi di realizzo	Budget utilizzato/Budget preventivo *100
ON/OFF	Settembre 2013	Minore del 95%

OT23: Ridefinizione delle procedure per la gestione degli acquisti, anche alla luce del DI 95/2012
(PROVVEDITORATO – SERVIZI INFORMATICI)

PESO OBIETTIVO 50		
Predisposizione documenti e linee guida per l'acquisto dei beni	Numero di Rdo effettuate nell'anno	Risparmio economico sui prezzi di listino
ON/OFF	Minimo 10	Almeno il 2% in meno

8) TEAM URP E COMUNICAZIONE

OT4: Revisione della metodologia di monitoraggio utenti con profilazione degli stessi e raccolta di informazioni on-line
(URP E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di utenti profilate / Numero totale di utenti presenti nei DB camerali	Tempi di realizzazione dell'obiettivo	FTE / numero posizioni profilate
Almeno 10%	Ottobre 2013	Mantenimento 2012

OT1: Avvio dell'aggiornamento della Carta dei Servizi
(URP E COMUNICAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Predisposizione del documento	Tempi di aggiornamento	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Dicembre 2013	0 € spesi

9) TEAM PROTOCOLLO E ARCHIVI

OT16: Razionalizzazione delle procedure di protocollazione finalizzata alla definizione delle attività propedeutiche alla dematerializzazione dei flussi documentali
(PROTOCOLLO E ARCHIVI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di PEC uscita 2013/2012	Media dei tempi di protocollazione	Personale coinvolto nell'anno
+20%	Mantenimento 2012 <i>(tempo reale)</i>	Mantenimento 2012

OT21: Razionalizzazione degli spazi della biblioteca camerale con cessione di parte dei volumi archiviati
(PROTOCOLLO E ARCHIVI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di volumi ceduti/Numero totale cedibili	Tempi di realizzo	Minor costo a seguito del valore dei metri ridotti
10%	31 Dicembre 2013	-10% <i>(del costo tramite metri lineari)</i>

10) TEAM ARBITRATO E CONCILIAZIONE

OT30: Avvio della procedura di segnalazione al Ministero di Giustizia dei mediatori che non hanno perso i requisiti
(ARBITRATO E CONCILIAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di aggiornamenti formativi dei mediatori	Tempi di conclusione comunicazione	FTE/N° aggiornamenti
Almeno 20	Entro il 31/12/2013	Mantenimento 2012

OT31: Predisposizione della strumentazione necessaria e della formazione del personale per avviare il servizio di mediazione presso la sede di Cento
(ARBITRATO E CONCILIAZIONE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di azioni per presidiare la sede di Cento	CSI dei soggetti coinvolti nelle azioni nella sede di Cento	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 3	Almeno 4	0 € spesi

11) TEAM ATTIVITA' REGOLAMENTATE

OT8: Evasione delle istanze di aggiornamento/conferma delle posizioni di mediatori, agenti, spedizionieri (ATTIVITA' REGOLAMENTATE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di pratiche evase/Numero di pratiche pervenute	Media numero di giorni per l'evasione delle istanze pervenute	FTE / Numero di istanze pervenute
Almeno 80%	Massimo 5 gg	Mantenimento 2012

OT9: Definizione di un nuovo regolamento sui periti ed esperti (ATTIVITA' REGOLAMENTATE)

PESO OBIETTIVO 50		
Realizzazione del regolamento	Tempi di realizzo del regolamento	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	Entro il 31/12/2013	0 € spesi

12) TEAM REGISTRO IMPRESE

OT2: Aggiornamento delle informazioni contenute nella banca dati del Registro Imprese (REGISTRO IMPRESE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero aggiornamenti	Numero giorni per la gestione delle pratiche del RI	FTE/numero aggiornamenti RI
Almeno 30	Massimo 10 gg	Mantenimento 2012

OT3: Realizzazione di una guida regionale sugli adempimenti del Registro delle Imprese (REGISTRO IMPRESE)

PESO OBIETTIVO 50		
Realizzazione guida	Tempi di realizzazione della guida	Realizzazione in economia con risorse interne
ON/OFF	31/12/2013	0 € spesi

13) TEAM SEDE CENTO

OT10: Incrementare la tipologia dei servizi offerti alle imprese (SEDE CENTO)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di nuovi servizi (azioni) presdiate dalla sede di Cento	CSI sede di Cento	FTE / numero di azioni presdiate
Almeno 1	Almeno 4	-1% rispetto al 2012

OT11: Migliorare l'interazione con la sede di Cento, mediante processi di integrazione delle attività svolte (SEDE DI CENTO)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero linee guida pubblicate	Numero di incontri effettuati tra personale di Cento e di Ferrara	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 1	Almeno 1	0 € spesi

14) TEAM SERVIZI INNOVATIVI

OT12: Incrementare la tipologia dei servizi ad alto contenuto tecnologico offerti alle imprese (SERVIZI INNOVATIVI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero rilasci di tessere di riconoscimento / Numero di richieste pervenute	Durata media procedure di rilascio dispositivi digitali	FTE / numero di dispositivi rilasciati
100%	Massimo 20 gg	-3% rispetto al 2012

OT20: Razionalizzazione dei processi presidiati dall'ufficio volti ad una maggiore efficienza organizzativa (SERVIZI INNOVATIVI)

PESO OBIETTIVO 50		
N° di PEC rilasciate / Numero di richieste di PEC	CSI Servizi Innovativi	FTE/n° utenti dei servizi innovativi
100%	Almeno 4	-3% rispetto al 2012

15) TEAM VERIFICHE AMMINISTRATIVE, BREVETTI, MARCHI E PROTESTI

OT34: Attivazione delle procedure per la messa a ruolo delle ordinanze non pagate relative all'anno 2010 (VERIFICHE AMMINISTRATIVE, BREVETTI, MARCHI E PROTESTI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di posizioni messe a ruolo	Tempi di emissione a ruolo	FTE / numero posizioni messe a ruolo
Almeno 100	30 Novembre 2013	Mantenimento 2012

OT27: Migliorare le conoscenze mediante la diffusione di informazioni specifiche sui Marchi Internazionali e i brevetti (VERIFICHE AMMINISTRATIVE, BREVETTI, MARCHI E PROTESTI)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di aggiornamenti del sito relativi alla sezione Marchi e Brevetti	Tempi di gestione per il deposito del brevetto	Realizzazione in economia con risorse interne
Almeno 2	30 Novembre 2013	0 € spesi

16) TEAM VIGILANZA SUL MERCATO

OT32: Potenziare le attività di verifica degli impianti di carburante (VIGILANZA SUL MERCATO)

PESO OBIETTIVO 50		
N° distributori verificati/Numero di distributori da verificare	CSI di verifiche ispettive	FTE / numero di controlli effettuati
Maggiore 50 %	Almeno 4	Mantenimento 2012

OT33: Attivare procedure per il consolidamento del presidio dei centri tecnici di installazione tachigrafici (VIGILANZA SUL MERCATO)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di procedure attivate	Tempi per la predisposizione delle procedure	FTE / numero di procedure attivate
Almeno 6	Entro 31 Dicembre 2013	Mantenimento 2012

17) TEAM VISURE E RICERCHE

OT13: Implementare la tipologia di output offerti alle imprese
(VISURE E RICERCHE)

PESO OBIETTIVO 50		
Numero di nuovi tipi di output (bollature/visure/libri contabili) rilasciati	Tempi di realizzazione della fornitura del nuovo output da parte dell'ufficio	FTE / numero di output del servizio Visure e Ricerche
Almeno 1	Minore di 1 giorno	-1% rispetto al 2012

OT22: Riduzione dei tempi medi di rilascio della bollatura
(VISURE E RICERCHE)

PESO OBIETTIVO 50		
N° di incontri formativi	N° medio di giorni per la bollatura dei libri	Costo del personale in FTE / n° libri bollati
Almeno 2	Massimo 10 gg	Mantenimento 2012

Scheda riepilogativa OBIETTIVI TEAM:

ASSEGNATI 2 OBIETTIVI PER TEAM CON PESO DI 50 PER OGNUNO, PARI A COMPLESSIVI 100

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE
PER CIASCUN COMPONENTE DI TEAM
per la categoria "... " (B-C-D)
ANNO**

<i>NOMINATIVO:</i>	
<i>AREA:</i>	
<i>SERVIZIO:</i>	
<i>UFFICIO:</i>	
<i>CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA:</i>	

	PARAMETRI	PUNTI
a	Rispetto dei tempi	/40
b	Qualità della prestazione resa	/40
c	Grado di responsabilità	/40
d	Conoscenze acquisite	/40
	TOTALE PUNTI (a+b+c+d)/4	/40

Aspetti positivi:

Aspetti negativi:

Data _____

Firma del Responsabile del Servizio _____

Firma del Dirigente _____

Firma del dipendente _____

<i>Eventuali annotazioni del dipendente:</i>	
<i>Data e Firma del dipendente</i> <i>(in caso di osservazioni, con indicazione dei motivi di mancata condivisione della valutazione)</i>	