



PIANO DELLA PERFORMANCE

Decreto legislativo n. 150 del 2009



Presentazione del Piano

INDICE

Premessa	
Riferimenti normativi	pag. 2
Principi di redazione del Piano della performance	
Principi di struttura e di contenuto	pag. 5
Principi di processo	pag. 6
Presentazione del Piano	
pag. 7	
Sintesi delle informazioni di interesse per le imprese e gli stakeholder esterni	
Chi siamo	pag. 11
Cosa facciamo	pag. 11
Come operiamo	pag. 12
Identità	
La Camera di Commercio "in cifre"	pag. 12
Mandato istituzionale e missione	pag. 15
Albero della performance	pag. 16
Analisi del contesto	
Esterno	pag. 18
Interno	pag. 31
Obiettivi strategici	
pag. 60	
Programmi strategici	pag. 63
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	
pag. 70	
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	
pag. 72	
Processo di redazione del Piano	
pag. 73	
Trasparenza del Piano	
pag. 75	
Schede di processo	
pag. 77	

Allegato 1. Obiettivi assegnati ai dirigenti



1. 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 prodotti¹. 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.

2. 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 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"*;

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.



- 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 2005². Dalla lettura integrata delle due disposizioni, si evince come il Piano della performance sostanzialmente e renda integrati 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 indicatori³.

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

- o determinazione degli obiettivi generali ed approvazione del programma pluriennale da parte del Consiglio (articolo 4);
- o 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);
- o 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);
- o 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:

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



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'allocazione delle risorse (delibera della Commissione 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.



3. 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 70 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.



4. Presentazione del Piano

La stesura del Piano è avvenuta 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 ancora confrontarsi con la stretta sulle risorse a disposizione della pubblica amministrazione, anche a fronte della severa manovra finanziaria.

È, quindi, fondamentale tenere conto dell'impatto che tali misure avranno sulla Camera di Commercio di Ferrara e, in particolare, sulla sua disponibilità di risorse. Prima responsabilità dell'Ente è, quindi, un ulteriore sforzo di razionalizzazione: l'obiettivo di fondo infatti è 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, 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.

Nell'interrogarsi sul suo futuro prossimo, la Camera di Commercio di Ferrara ha però cercato di non fare un'analisi esclusivamente autocentrata, ma di riflettere sulla propria capacità di realizzare iniziative in stretta collaborazione con altri enti pubblici, con soggetti privati e con le associazioni. Il tema delle alleanze è, quindi, una costante del programma 2011 e una precisa responsabilità dell'Ente e del suo gruppo dirigente. La collaborazione istituzionale è, infatti, 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.

Questo stesso metodo di lavoro, basato sulla sinergia tra diversi soggetti e oramai consolidato da diverse esperienze, sarà inoltre valorizzato anche per ampliare i momenti di riflessione condivisa che la Camera porta avanti con lo strumento degli Osservatori, luoghi di dibattito dove far incontrare e mettere a confronto la classe dirigente ferrarese. E per far questo, la Camera affinerà la propria capacità di tirare le fila di queste riflessioni affinché, a partire dai risultati degli studi e delle discussioni che verranno affrontate, possano emergere misure concrete, come strategie condivise in materia di politica industriale o proposte.

La Camera di Commercio di Ferrara, dunque, anche con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento tra gli enti pubblici e la propria vocazione di integratore di sistemi, intende sviluppare un ruolo politico d'avanguardia nella sperimentazione di forme di governance del tutto innovative per la realizzazione di progetti di ampio respiro.



Si tratta, in pratica, di adattare ed estendere i meccanismi di corporate governance per l'attuazione di progetti strategici, che coinvolgono diversi attori, sotto l'egida delle istituzioni pubbliche. Questo risponde a una volontà di modernizzazione della consolidata politica camerale del "fare sistema". In particolare, quest'innovazione nei meccanismi di governance dovrebbe favorire afflusso di capitali privati a sostegno delle iniziative turistico-culturali promosse dalle istituzioni locali, anche attraverso una partecipazione diretta di nuovi soggetti finanziatori negli organi decisionali. Ciò permetterebbe di mettere a disposizione delle eccellenze ferraresi, oltre a nuove risorse economiche, anche know how ed expertise altamente specializzate. Questa sperimentazione potrà trovare immediata applicazione nella realizzazione di progetti di internazionalizzazione, riqualificazione dei centri storici ed essere in futuro estesa ad altri ambiti e settori, come per esempio la ricerca, base principale per l'innovazione.

L'efficienza e la qualità della pubblica amministrazione sono fondamentali fattori di competitività e sviluppo del sistema economico, e la fiducia che il sistema delle imprese ripone nelle amministrazioni pubbliche e la conoscenza di ciò che essa offre sono certamente acceleratori di tale sviluppo. L'impegno che la Camera mette ogni giorno per garantire alle imprese servizi di qualità e una ricca offerta di supporto e sostegno è fondamentale al sistema economico, ma non basta. Quello che si rende necessario per il 2011, 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 2011, 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 di Commercio, 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, nel 2011 si prevede la realizzazione di una 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.

Grazie al lavoro portato avanti negli anni, la Camera di Commercio di Ferrara si è trovata pronta a recepire le novità introdotte dal decreto n. 150 del 2009; in particolare laddove esso prevede lo sviluppo da parte delle amministrazioni pubbliche del ciclo di gestione della performance. Il 2010 è stato l'anno in cui la Camera ha potuto fare, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, una prima "sperimentazione" di tutto il suo sistema di gestione della performance affinando gli strumenti di supporto di cui dispone e realizzando documenti di analisi e rappresentazione dei dati raccolti attraverso tale sistema.



Il 2011 è, dunque, l'anno del loro consolidamento e della stesura degli stessi documenti in modo compiuto e integrato con i documenti tipici della legislazione camerale. Nel 2011 ci sarà una focalizzazione sull'aspetto dell'accountability, cercando, cioè, la massima trasparenza e dando dimostrazione che i sistemi adottati forniscono informazioni tali da consentire agli stakeholder di esprimere un avveduto giudizio sull'operato camerale. A tal fine, sarà implementata la sezione del portale camerale dedicata alla trasparenza e al merito. Essa sarà arricchita di rendicontazioni sull'operato dell'Ente riguardo gli aspetti di maggiore interesse per l'utenza e, più in generale, per gli stakeholder. Oltre a ciò, saranno messe a punto nuove modalità di dialogo con la comunità di riferimento e si consolideranno quelle occasioni di confronto già attivate negli ultimi anni nell'ambito dell'indagine di customer satisfaction, che sarà riproposta anche nel 2011, utili per porre in essere azioni di miglioramento partendo dalla condivisione dei risultati. L'obiettivo per il 2011 è coinvolgere tutti i servizi della Camera di Commercio in percorsi di miglioramento dei processi.

In questo nuovo corso, si rinnova il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che concorrerà, in posizione di autonomia e imparzialità, a sostenere il sistema di gestione della performance. Un altro aspetto fondamentale per accrescere la capacità di misurazione e valutazione della performance di un Ente è quello di avere uno stretto controllo dei suoi costi che consenta di mettere in relazione risorse impiegate e risultati raggiunti e dunque di pianificare con maggiore precisione gli interventi futuri. Per tali ragioni si è reso necessario un affinamento dell'attuale modello di controllo di gestione, incentrato finora solo sui costi complessivi di ciascuna responsabilità organizzativa (centro di costo). Poiché l'Ente, negli anni, si è dotato di un sistema di monitoraggio degli output di ciascun centro di costo, appare opportuno trovare un modo di legare i costi agli output, arrivando così a individuare i costi dei principali prodotti standard dell'Ente nonché delle iniziative di anno in anno progettate.

Un intervento di questo tipo rimane però scarsamente efficace se non viene accompagnato da due momenti fondamentali: un significativo intervento sui sistemi informativi e, soprattutto, un forte coinvolgimento di tutto il personale, a partire dai responsabili, che dovrà rafforzare le proprie competenze di carattere gestionale. Parallelamente al perfezionamento degli strumenti di gestione, infatti, la Camera predisporrà, per il 2011, un'attività formativa ad hoc che, partendo già sul finire del 2010, accompagnerà i responsabili in un percorso di formazione e crescita manageriale.

Il processo di innovazione in corso, all'interno della Camera, passa anche attraverso una particolare attenzione alla digitalizzazione, il cui tema si conferma una priorità strategica per il 2011. Il ricorso alle tecnologie informatiche nell'ambito dei processi decisionali, nella attuazione delle politiche e nella gestione delle comunicazioni tra imprese e amministrazioni richiederà importanti investimenti che consentano il rinnovo della dotazione tecnologica. Il progetto pluriennale Camera digitale ha tra i suoi obiettivi la realizzazione di una scrivania virtuale che integri progressivamente le risorse informative e applicative aziendali convogliandole in un unico ambiente di lavoro. La dematerializzazione che conseguirà all'evoluzione della gestione documentale secondo questa direzione determinerà una crescente diffusione dei documenti elettronici nei rapporti interni ed esterni e favorirà una maggiore accountability dei processi.



Molte delle misure previste dalla manovra estiva, provvedimento divenuto legge il 30 luglio scorso (legge n. 122), avranno effetto dal 2011. Tra queste, diverse sono quelle che riguardano il personale: dal contenimento delle dinamiche retributive, al blocco dei rinnovi contrattuali per il triennio 2010-2013; dal congelamento del trattamento economico individuale dei singoli dipendenti, alla possibilità solo "giuridica" di realizzare le progressioni economiche; dal taglio delle spese per la formazione, alla riduzione automatica delle risorse destinate al trattamento accessorio in caso di diminuzione del personale in servizio, fino agli interventi in materia previdenziale. Su quest'ultimo versante, la novità più significativa è la previsione in base alla quale sulle anzianità contributive maturate, a decorrere dal 1 gennaio 2011, non si applica il più favorevole regime dell'indennità di anzianità ma quello del T.F.R. (trattamento di fine rapporto).

La Camera di Commercio di Ferrara, come altre amministrazioni pubbliche, si trova quindi ad affrontare un passaggio critico e proprio per questo dovrà innovare, reingegnerizzare i processi, razionalizzare e rivedere i modelli organizzativi. Bisogna, in particolare, puntare sulle eccellenze, prevedere la valorizzazione delle professionalità presenti nell'Ente, scoprire i talenti per poter poi offrire loro un'opportunità di crescita. In questo senso, si inserisce il progetto relativo alla mappatura delle competenze del personale, realizzato nel 2009, che, da un lato, consente alla direzione una conoscenza maggiore delle persone, dall'altro crea un'occasione di sviluppo e di "auto-apprendimento professionale".

Relativamente alla linea di intervento economico-finanziaria, essa è estremamente importante per la Camera di Commercio di Ferrara non solo come fine a se stessa ma come fondamentale strumento 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.

Per l'attività dell'area Risorse e Patrimonio, il 2011 sarà essenzialmente un anno dedicato alla razionalizzazione su almeno tre fronti. Il primo, come già accennato, riguarderà la razionalizzazione del sistema camerale per quanto riguarda la leva di gestione economico amministrativa. Verranno, infatti, elaborate linee guida per sviluppare maggior sinergia all'interno della Camera di Commercio. La seconda linea di intervento avrà come oggetto la razionalizzazione dei contributi agli organismi associativi partecipati, quali enti, associazioni e fondazioni. Si tratterà di attuare un aggiornamento della presenza della Camera elaborato in base alle attuali esigenze e priorità. Un processo importante sia per dare nuova linfa alle alleanze, sia per migliorare il nostro contributo alla qualità e allo sviluppo delle reti sociali e culturali del sistema Ferrara. Terzo fronte sarà invece la razionalizzazione degli spazi. Le nuove competenze e funzioni attribuite alla Camera di Commercio hanno nel tempo disegnato una mappa degli uffici e dei luoghi di contatto con l'utenza complessa e non più funzionale all'attività svolta. Nel 2011 verranno ridisegnati gli spazi nell'ottica dell'ottimizzazione dell'uso degli stessi rendendo più facile e intuitiva l'accessibilità alla sede da parte degli utenti, liberando maggior spazio per i servizi e concentrando i luoghi di contatto con l'utenza in aree d'accesso ben definite.



La Camera di Commercio, infine, è sempre stata sensibile alla necessità di mobilitare una massa critica di risorse utili per un sostegno effettivo alla competitività del sistema delle imprese. 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. Il piano annuale degli investimenti può essere suddiviso in due filoni:

- progetti di riqualificazione e valorizzazione;
- conservazione e ammodernamento del patrimonio esistente.

Le acquisizioni di beni e le spese relative agli immobili saranno improntate su alcune linee guida:

- svolgere al meglio le funzioni di sviluppo e promozione del territorio previste dalla legge di riforma delle Camere di Commercio n. 580/1993, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità;
- far fronte a nuovi compiti o attività derivanti dalle innovazioni normative;
- assicurare il rispetto di tutte le normative a tutela dei lavoratori;
- adeguarsi alle prescrizioni sul controllo energetico e in generale a favore dell'ambiente;
- dotare le strutture della strumentazione adeguata alla realizzazione delle iniziative individuate dai piani annuali e pluriennali.

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

Chi siamo

La Camera di Commercio di Ferrara, in quanto Ente pubblico, svolge compiti di interesse per il sistema delle imprese della provincia di Ferrara. 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 tipi di attività:

- amministrative: tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
- di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
- di regolazione del mercato: 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.

6. 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).

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 30 aprile 2008, 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:

	Personale in servizio al 31 dicembre 2010
SEGRETARIO GENERALE	1
DIRIGENTE	1
CAT. D3	4
CAT. D1	9
CAT. C	47
CAT. B3	0
CAT. B1	3
CAT. A	/
Totale	65

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 2009 Organo di valutazione strategica) della Camera di Commercio di Ferrara:

- 6.500 circa utenti (mail, telefoniche, effettiva presenza) allo Sportello U.R.P;
- 123 tra eventi, seminari, corsi e conferenza stampa di divulgazione iniziative;
- 20 bandi per contributi alle imprese;
- 132 comunicati stampa;
- 21 articoli redazionali;
- 170 newsletter alle imprese;
- 480 imprese ammesse a finanziamenti;
- 9 imprese assistite;
- 85 conciliazioni;
- 2.475 imprese partecipanti a seminari e convegni ;
- 12.900 pratiche telematiche e n. 4.200 cartacee;
- 14.200 visure e certificati;
- 812 verifiche metrologiche e n. 31 visite ispettive;
- 630 marchi e brevetti.

Per poter porre in essere suddette attività, la Camera di Commercio, per l'anno 2011, ha assegnato (Fonte: preventivo economico 2011) risorse di gestione corrente per complessivi € 8.406.000,00, così suddivise:

Tipologia di costo	Preventivo economico 2011	Riparto costi per Funzioni istituzionali		
		Organi istituzionali e servizi di supporto	Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	Studio, formazione, informazione e promozione economica
Personale	2.916.899	1.225.904	1.318.471	372.524
Funzionamento	1.845.285	1.550.469	227.413	67.403
Interventi economici	3.266.816	0	130.000	3.136.816
Ammortamenti e accantonamenti	377.000	268.449	78.777	29.774
totali	8.406.000	3.044.822	1.754.661	3.606.517



Al fine di perseguire i propri obiettivi strategici, la Camera di Commercio di Ferrara ha acquisito la partecipazione in società pubbliche aventi l'oggetto dell'attività sociale coerente con la mission istituzionale dell'Ente.

Di seguito, l'elenco delle partecipazioni della Camera di Commercio di Ferrara:

Società	CAPITALE SOCIALE	% DI PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	74.000.000,00	0,3135
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120,00	0,3797
SCIP – SOCIETA' CONSORTILE IDROVIE PADANE S.C.R.L.	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. <i>(società di sistema)</i>	2.000.000,00	0,2310
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. <i>(società di sistema)</i>	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.	107.000,00	9,3458
TE.TA S.R.L. CENTRO ITALIANO SERVIZI DALLA TERRA ALLA TAVOLA S.R.L.	162.870,00	3,1712
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. <i>(società di sistema)</i>	498.855,00	0,1784
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A. <i>(società di sistema)</i>	971.000,00	1,3285
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L. <i>(società di sistema)</i>	17.670.000,00	0,1238
IC OUTSOURCING S.C.R.L. <i>(società di sistema)</i>	372.000,00	0,2303
JOB CAMERE SRL <i>(società di sistema)</i>	600.000,00	0,2303
TECNO HOLDING SPA <i>(società di sistema)</i>	15.297.139,00	0,5450
TECNOCAMERE S.C.P.A. <i>(società di sistema)</i>	1.170.000,00	0,2600
RETECAMERE SOCIETA' CONSORTILE A R.L. <i>(società di sistema)</i>	900.000,00	0,0861
FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	156.000,00	8,4615
DELTA 2000 SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	120.334,00	0,4267
S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	5.697.615,00	1,9989
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
CONSORZIO ALMA GRADUATE SCHOOL	38.730,00
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

Descrivere 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 lombardo a livello internazionale. Alla dimensione locale della propria azione, la Camera di Commercio di Ferrara affianca l'impegno a sostegno del sistema economico imprenditoriale milanese 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.



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. Per questo motivo, la delibera Civit n. 112/2010 consente, laddove l'articolazione delle aree strategiche per outcome non sia oggettivamente possibile, di utilizzare articolazioni differenti, ad esempio le prospettive della balance scorecard.

Ebbene, la Camera di Commercio di Ferrara ha deciso di utilizzare balance scorecard, quale 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:

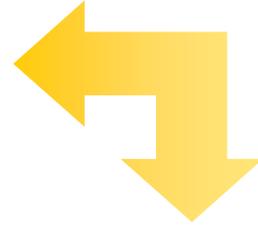
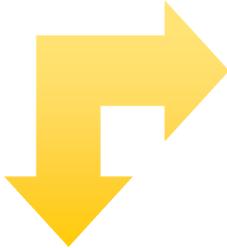
- la mission;
- le due aree strategiche in cui è ripartita la mission;
- le quattro prospettive/dimensioni in cui è suddivisa la mappa strategica;
- gli obiettivi strategici





IMPRESSE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

- Accrescere il numero delle imprese verso processi di innovazione
- Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese
- Accrescere il numero delle imprese verso processi di internazionalizzazione
- Accrescere il numero delle imprese aderenti al progetto ETG
- Diffusione del servizio di mediazione
- Accrescere il numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di Commercio



ECONOMICO FINANZIARIA

- Messa a regime del Ciclo della gestione della performance

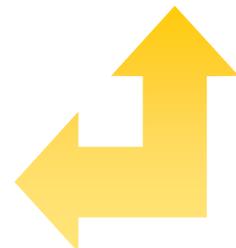
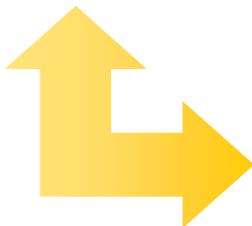
PROCESSI INTERNI

- Pulizia del database del Registro delle Imprese
- Rispetto dei termini di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese

VISION & STRATEGY

INNOVAZIONE E CRESCITA

- Autorevolezza dell'Osservatorio dell'economia della cAmera di Commercio
- Accessibilità della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi
- Visibilità delle iniziative camerali
- Aggiornamento della rete Intranet
- Accrescere il benessere delle persone nell'ambiente di lavoro e il livello di efficacia dell'organizzazione





7. Analisi del contesto

1. Esterno

Dopo diversi anni di robusta espansione, l'economia mondiale sarà costretta nel prossimo futuro a fronteggiare nuove sfide e difficoltà. Si sta verificando, infatti, una forte accelerazione delle trasformazioni dell'economia globale, che determinerà una nuova geografia economica, caratterizzata da un sempre più marcato spostamento delle produzioni industriali da Ovest verso Est e da Nord verso Sud, con una progressiva marginalizzazione produttiva di Stati Uniti ed Europa. Ciò comporterà il consolidarsi di una nuova "divisione del lavoro" a livello internazionale, che spingerà le economie avanzate a insistere sulla terziarizzazione e sullo sviluppo di servizi altamente qualificati e personalizzati.

In tale contesto, nei prossimi anni si intensificherà lo sviluppo dei mercati emergenti (in primo luogo Cina e India, ma anche Brasile e area del Mediterraneo e del Golfo), che si caratterizzeranno sempre più come i principali motori della crescita. I sistemi economici di Europa e Stati Uniti saranno, invece, sottoposti a una serie di crescenti pressioni dovute all'incertezza dei mercati finanziari, al persistente aumento degli squilibri nei pagamenti correnti e alle tensioni sui costi delle materie prime dovute alla esponenziale crescita dei consumi.

Se il sistema economico americano sta già avvertendo i primi segnali di recessione, la stessa economia europea, pur mostrando una crescente resistenza alle turbolenze internazionali grazie a un solido quadro macro-economico, è destinata a veder rallentare il proprio ritmo di crescita. Tale scenario — che tende verso la marginalizzazione produttiva delle economie avanzate — pone evidentemente nuove sfide all'Europa, ma anche grandi opportunità, se essa sarà in grado di implementare riforme volte a rendere il proprio sistema economico più capace di attrarre investimenti e lavoro, a garantire mercati aperti e competitivi, a porre la conoscenza e l'innovazione al servizio della crescita aumentando gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo. Tutto ciò vale a maggior ragione per l'Italia che, pur uscita dal ristagno del periodo 2003-2005, si espande ad un ritmo che resta tra i più bassi dell'area Euro. A fronte di una ripresa degli investimenti e di una espansione della domanda estera che fa crescere le esportazioni, permane ancora un problema di competitività e di produttività: nonostante gli sforzi significativi di ristrutturazione messi in atto dalle imprese italiane per accrescere il proprio livello di internazionalizzazione e il livello qualitativo dei prodotti, la dinamica della produttività resta inferiore a quella dei maggiori partner europei, e questo tende a penalizzare l'evoluzione della competitività. Resta cruciale, nel determinare tale situazione, la dimensione delle imprese. Occorre infatti una scala dimensionale adeguata per affrontare gli alti costi fissi dell'innovazione continua e della presenza attiva sui mercati lontani; e ancor più che negli impianti di produzione, la scala conta nelle strutture che innovano il prodotto, che alimentano la visibilità e la reputazione del marchio, che puntano a espandersi all'estero.

In tale ottica, diventa fondamentale l'evoluzione delle reti di imprese e l'emergere dei distretti di nuova generazione. Quando un'impresa riesce a coinvolgere nel suo processo di crescita altri soggetti, si innesca infatti uno sviluppo per propagazione, che si basa su rapporti di collaborazione in cui prendono forma scambi di informazioni e competenze che aiutano a superare le difficoltà della competizione internazionale acuite dalla ridotta scala dimensionale.

L'orientamento all'innovazione, la valorizzazione dei talenti, la capacità di proiettarsi a livello internazionale e allo stesso tempo di attrarre, in un territorio che sia capace di assorbire i flussi con un'adeguata infrastrutturazione, senza mai dimenticare l'imperativo di uno sviluppo che sia anche sostenibile. Questi gli elementi su cui far leva, i fattori in grado di determinare un effetto moltiplicatore della competitività.



Questi i fattori su cui punterà la Camera di Commercio nei prossimi anni, senza però dimenticare che a garanzia di un pieno sviluppo di queste potenzialità competitive devono essere assicurate due condizioni di base, capaci di disegnare il terreno di gioco delle imprese: una pubblica amministrazione efficiente, leggera e proattiva, in grado di creare un ambiente favorevole alla competitività delle imprese grazie alla qualità dei propri servizi; un mercato sicuro in cui operare, con regole certe e trasparenti.

Accompagnare le imprese in questi percorsi di sviluppo significa anche fornire loro un adeguato supporto — ambito questo che si colloca trasversalmente a tutte le politiche camerali — andando a individuare di volta in volta le modalità più idonee alle diverse aree di policy.

La prima considerazione riguarda l'opportunità di rivolgere il sostegno soprattutto alle imprese che realmente intendono impegnarsi in progetti di sviluppo ed evoluzione aziendale; sarebbe utile quindi ragionare sull'introduzione, oltre che di criteri più selettivi per la partecipazione ai bandi e di nuovi metodi di valutazione delle proposte, anche di meccanismi che prevedano forme di condivisione del rischio di investimento. La seconda attiene alla necessità di elaborare procedure di assegnazione dei contributi sempre più snelle e veloci.

La competitività locale però non dipende solo da esternalità fisiche ed eccellenze, ma anche dal capitale relazionale, dalla ricchezza delle interazioni, dalla capacità di apprendimento espressa dal territorio e dal sistema di governance locale che unisce una collettività. Per questa ragione è importante riflettere anche sui nuovi rischi sociali che si manifestano oggi: l'instabilità che contraddistingue la contemporanea "società del rischio" tende, infatti, a interessare una fascia sempre più ampia di popolazione, comprendendo anche i gruppi collocati al centro della struttura sociale.

D'altro canto, un indiscutibile punto di forza della realtà ferrarese è sempre stato rappresentato proprio dalla capacità di far fronte alle sfide e ai cambiamenti senza che da essi scaturissero conflitti sociali incontenibili. La sfida della Ferrara di oggi è, dunque, quella di scommettere nuovamente sulla connessione tra sviluppo e coesione sociale, nella consapevolezza che questo connubio costituisce un essenziale fattore di competitività.

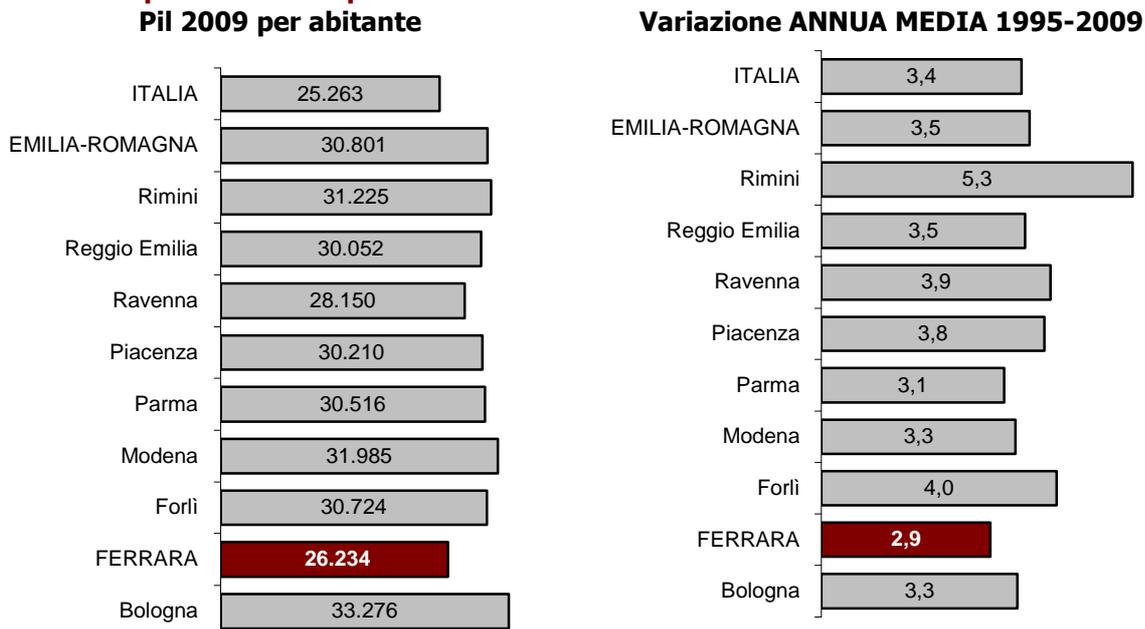
Anche le imprese giocheranno un ruolo significativo in questo processo, non solo per la loro responsabilità sociale, ma anche perché il loro futuro di crescita dipende da come questo problema verrà risolto.

Ferrara e le imprese

Ferrara, secondo le stime sul PIL provinciale relative all'anno 2009 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di oltre 26 mila euro per abitante, inferiore alla media regionale, ma superiore a quella nazionale. Invece il tasso di crescita annuo medio dal 1995 al 2009, risulta inferiore sia alla media dell'Emilia-Romagna che a quella dell'intero Paese. In questi ultimi quindici anni, Ferrara ha così perso 10 posizioni (ora è 48^a) nella graduatoria nazionale decrescente delle province in base al Pil pro-capite a prezzi correnti.



PIL 2009 a prezzi correnti per abitante e variazione 1995-2009



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia - Camera di Commercio di Ferrara su dati Istituto G. Tagliacarne.

Nonostante questa dinamica piuttosto lenta, si è peraltro registrato nel periodo, perlomeno fino all'insorgere dell'attuale crisi, un processo di consolidamento del tessuto imprenditoriale provinciale - inevitabilmente rallentato anche nel corso del 2010 dagli effetti che una crisi di dimensioni globali ha innescato anche in ambito locale - 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 delle costruzioni e dei servizi alle persone, 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 2011 la via dello sviluppo 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, perché per favorire nuovi investimenti ed innescare una fase di ripresa dovrà proseguire un graduale allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle tante aziende della provincia di Ferrara che, pur tuttora in crisi di liquidità, sono peraltro fundamentalmente solide ed efficienti.

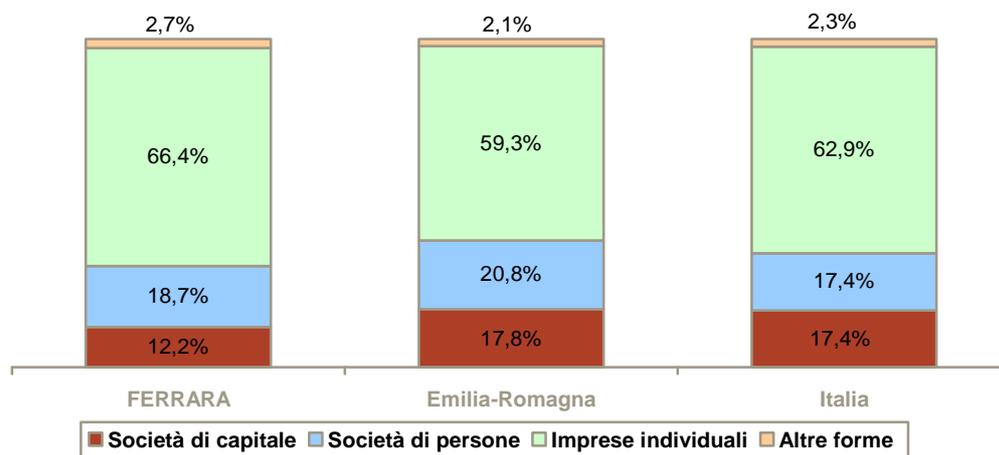


IMPRESE ATTIVE AL 30 giugno 2010

	2009	2010	Saldo	Var. %
Imprese totali	34.899	34.621	-278	-0,80%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.120	27.090	-30	-0,11%

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

Imprese attive per forma giuridica, composizione % al 30/06/2010



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

Comunque, i dati sulla movimentazione anagrafica nel primo semestre 2010, depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una sostanziale stabilità (-0,11%), con una diminuzione, per quanto lieve, del tasso di mortalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente, cui si è accompagnato un aumento delle nuove iscrizioni.

Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali. Ma tutte le tipologie di forme giuridiche hanno fatto registrare un bilancio positivo, ed in particolare le imprese individuali, oltre che i consorzi e le cooperative.

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%

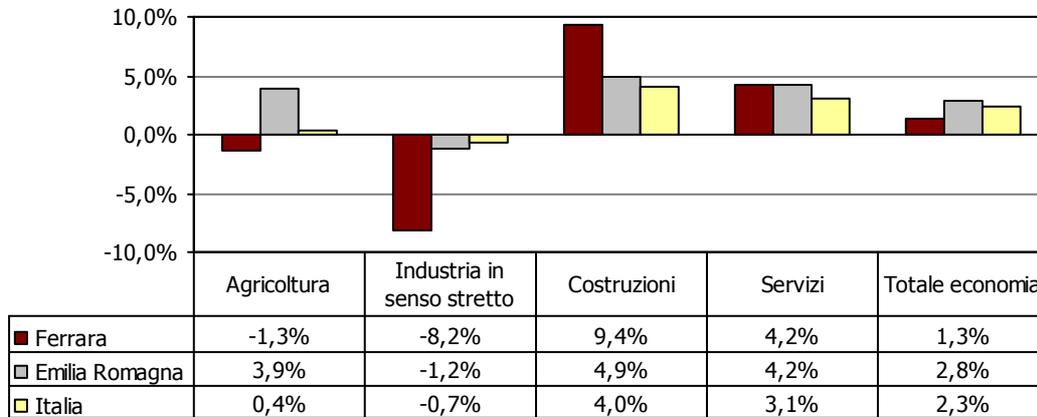
(*) Al netto delle cancellazioni d'ufficio effettuate nel periodo

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

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2010, pari a 13,2 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,6 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 media e piccola dimensione. Si colgono tuttavia 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.



Variatione del valore aggiunto a prezzi correnti per settori Anni 2008-2007



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia su dati Istituto G. Tagliacarne (2008) ed Istat (2007)

Ferrara e il lavoro

Nel 2009, in base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato del lavoro ferrarese è costituito da 159 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 170 mila unità. Dopo i miglioramenti intervenuti sul mercato locale del lavoro nel corso degli anni precedenti, questi dati "fotografano" peraltro una crescita media, nel corso del 2009, del numero dei disoccupati da 8.100 a 11.000, corrispondenti ad un *tasso provinciale di disoccupazione* pari al 6,5% (4,8% in Emilia-Romagna, e 7,8% totale Italia). Un processo certamente collegato al forte deterioramento della congiuntura economica, e quindi 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 più o meno al centro della apposita graduatoria nazionale - è la risultante di un tasso di disoccupazione maschile pari al 5,8%, che però sale fino al 7,3%, prendendo in considerazione la sola componente femminile.

Per quanto riguarda invece il *tasso di occupazione* totale della provincia (15-64 anni), la provincia di Ferrara è "posizionata" molto meglio: occupa infatti il 7° posto nella graduatoria nazionale, al pari di Milano, con un valore del 67,8%, mentre il solo tasso di occupazione femminile è pari al 61,7%. Da segnalare anche una maggiore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 27,7% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (26,5%) che all'Italia (24,9%).

Occupazione e disoccupazione

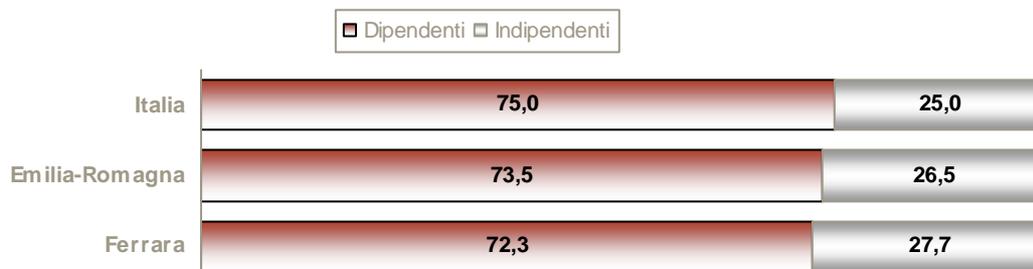


Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT



Occupazione (addetti totali)

	2008	2009	Variatz. 2009-2008
Ferrara	159.800	158.600	-0,8%
Emilia-Romagna	1.979.600	1.955.600	-1,2%
Italia	23.404.700	23.025.000	-1,6%



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 nel 2009, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quello della evoluzione imprenditoriale. Infatti, mentre lo stock delle imprese e delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva (-0,2%), 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 2,3%.

Dunque, la svolta negativa si è andata rafforzando, dato che il calo degli addetti è risultato più che doppio in termini percentuali rispetto a quello dell'anno precedente. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, che nel 2008, già pochi mesi dopo l'insorgere della crisi, mostrava segnali di indebolimento, si è invece mantenuta più stabile nel corso del 2009. Per quanto riguarda invece 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 2009 una sensibile flessione dei rispettivi addetti. Se si fa poi riferimento al più ampio biennio 2008-2009, si può notare come il comparto delle costruzioni sia quello che ha scontato il ridimensionamento più pesante dei propri livelli occupazionali (-7,4%), con una intensità che è rimasta sostanzialmente inalterata nel corso dei due anni presi in esame, mentre il settore manifatturiero ha accentuato sensibilmente la flessione nel corso del 2009.

A questi andamenti macro-settoriali negativi fa riscontro la buona tenuta occupazionale manifestata dal terziario, cioè dai servizi e dal commercio, 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).



Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali – dicembre 2009

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Agricoltura	1.559	1.977	1.073	3.566	1.957	4.063	14.195	13,3
Industria	7.570	2.013	1.923	10.218	5.173	2.707	29.604	27,8
Costruzioni	1.517	1.247	370	4.220	840	1.663	9.857	9,3
Commercio	3.074	1.831	567	10.260	1.432	3.387	20.551	19,3
Terziario	4.012	2.168	814	18.999	2.053	4.070	32.116	30,2
Mancante	2	4	1	10	1	7	25	0,02
Totale	17.734	9.240	4.748	47.273	11.456	15.897	106.348	100,0

Percentuali sul totale provinciale

Agricoltura	1,5	1,9	1	3,4	1,8	3,8	13,3
Industria	7,1	1,9	1,8	9,6	4,9	2,5	27,8
Costruzioni	1,4	1,2	0,3	4	0,8	1,6	9,3
Commercio	2,9	1,7	0,5	9,6	1,3	3,2	19,3
Terziario	3,8	2	0,8	17,9	1,9	3,8	30,2
Totale	18,4	8	3,9	47,3	9,7	12,7	100

Variazioni 2009-2007 per macro settore (%)

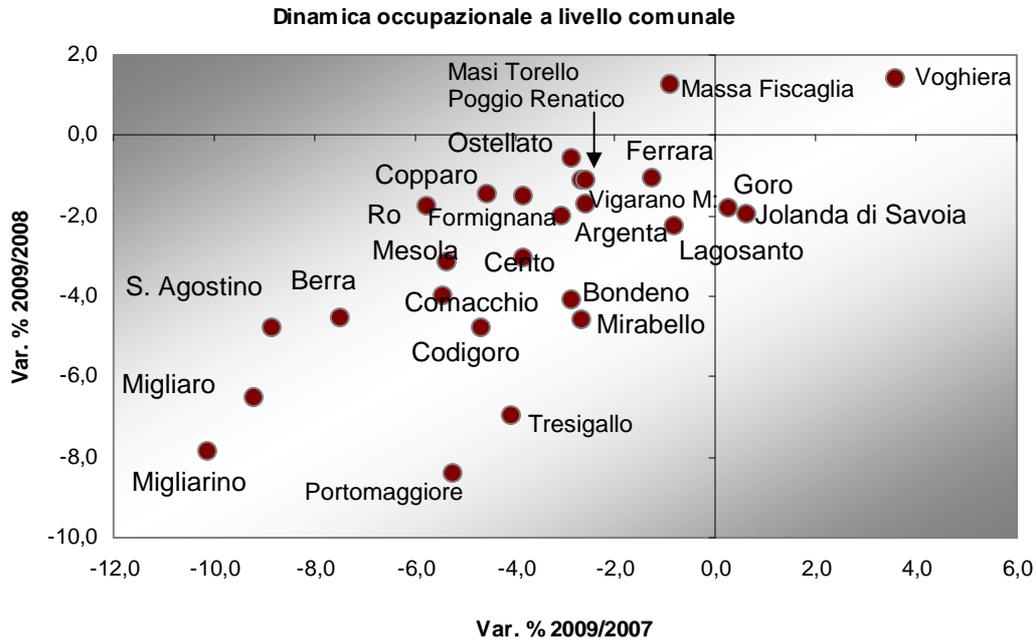
Agricoltura	-1,9	-2,1	-4,1	-0,8	-5,1	1,5	-1,3
Industria	-9,7	-5,8	-4,9	-4,4	-8,1	-12,5	-7,4
Costruzioni	-7,8	-13,8	-21,3	-4,7	-10,4	-15,8	-9,6
Commercio	0,2	-1,2	0,7	-1,9	0,9	-0,3	-1
Terziario	4,6	4,7	1	1,2	4,9	-1,1	1,8
Totale	-4,3	-3	-4,7	-1,4	-4,6	-4,1	-2,9

Variazioni 2009-2008 per macro settore (%)

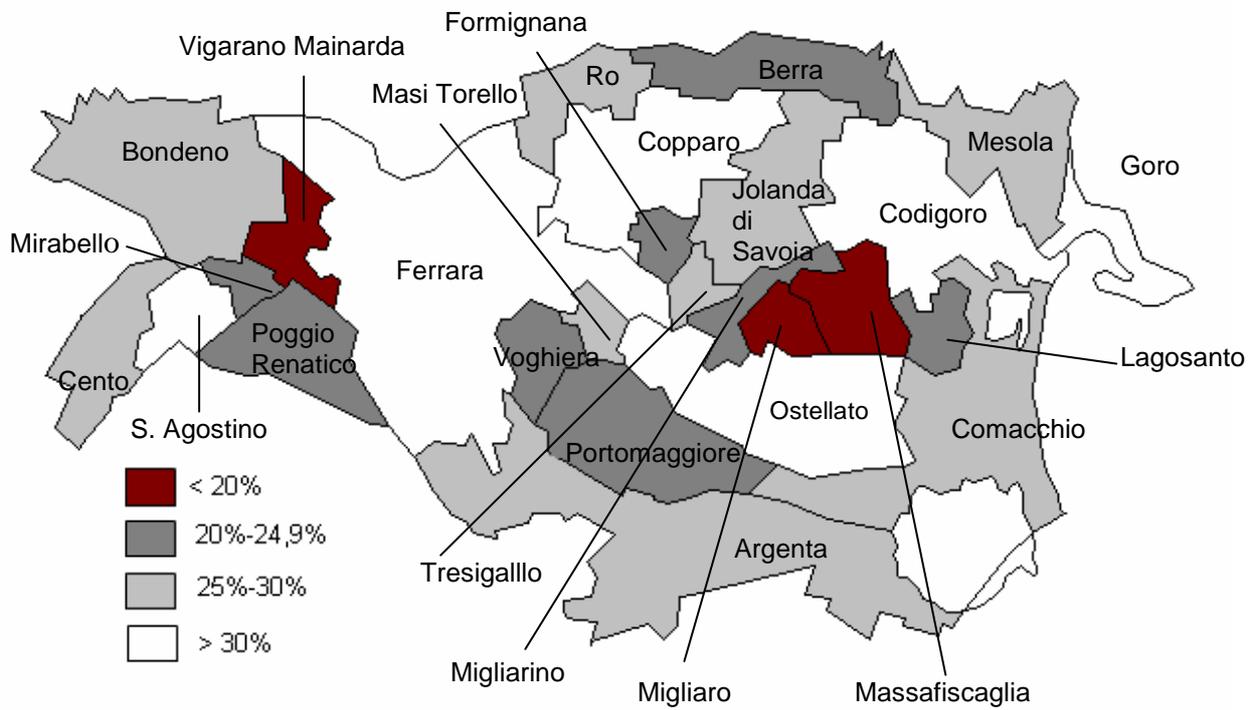
Agricoltura	-1,9	-1,7	-0,8	-2,1	-7,2	-0,8	-2,3
Industria	-7,3	-7,1	-5,7	-4	-3,6	-10,2	-5,7
Costruzioni	-2,4	-9	-8,4	-3,3	-3	-8,1	-4,9
Commercio	-0,2	-0,7	2,5	-0,8	1,4	-1,2	-0,5
Terziario	0,1	-0,6	4	1	2,5	-2,1	0,6
Totale	-3,6	-3,5	-2,4	-1,1	-2,5	-3,7	-2,3

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

Scendendo infine al livello di **dettaglio comunale**, il grafico sotto riportato evidenzia che, tra i comuni di maggiore dimensione, *Ferrara* presenta una maggiore tenuta occupazionale rispetto a *Cento* ed ancor più a *Comacchio* e a *Codigoro*, tanto nel corso del 2009, che nell'arco del più ampio biennio. Il comune di *Copparo*, da parte sua, mostra nel 2009 una significativa attenuazione della dinamica occupazionale negativa, dopo la pesante caduta registrata nel corso dell'anno precedente. *Voghiera* è comunque l'unico comune della provincia ad aver registrato una dinamica occupazionale positiva in entrambi gli anni presi in esame, ma continua ad essere caratterizzata da un rapporto addetti per 100 abitanti tra i più bassi della provincia. Viceversa, tra le performance più negative, vanno segnalate quelle di *S. Agostino*, *Portomaggiore* e *Migliarino*.



Addetti per 100 abitanti, dicembre 2009





Ferrara e i mercati esteri

Nel corso degli ultimi anni, e fino all'insorgere della crisi nel 2008, 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 al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 29,1%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (36,8%), ma superiore al valore nazionale (26,4%).

Nel corso del 2009 si è registrata una brusca frenata: le **esportazioni** provinciali sono infatti diminuite, in termini valutari del -32% rispetto all'anno precedente, quasi dieci punti in più rispetto alla media regionale. La crisi che ha colpito il commercio internazionale ha così ridotto la propensione all'export di molti ambiti territoriali, in particolare a Ferrara si registra un valore pari al 17%, inferiore ancora al valore nazionale (21,2%). Nel 2010, secondo il più recente aggiornamento dei dati Istat relativo al primo trimestre, le esportazioni provinciali hanno fatto registrare una positiva inversione di tendenza, del resto già preannunciata da un progressivo rallentamento della caduta negli ultimi 2 mesi del 2009: l'export ferrarese è infatti aumentato del 19,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre l'import è cresciuto del 20,8%. Si tratta per le esportazioni del risultato più positivo in ambito regionale (+3,9%), dopo la sola provincia di Parma (+22,9%), così come per le importazioni (+0,9% nella media regionale), per le quali la crescita della provincia di Ferrara è seconda soltanto a quella di Rimini (+21,8%). Come spesso si è verificato in passato, dunque, le escursioni - sia in senso positivo che negativo - dei valori provinciali dell'interscambio commerciale con l'estero rispetto alla media R.E.-R sono molto accentuate.

Il positivo risultato di periodo è la espressione di una crescita dell'export generalizzata in tutte le aree geografiche mondiali, pur se graduata con significative modulazioni d'intensità. Meno intensa in ambito *U.e.m.* (dove in particolare la performance sul mercato tedesco è inferiore alla media dell'area: viceversa, crescono molto le importazioni dalla *Germania*, come del resto si verifica da tutta l'Europa, ed ancor più dalla *Russia*), vivace negli *Stati Uniti* (+24,4%), dove la significativa ripresa delle esportazioni provinciali è "trainata" anche dall'indebolimento dell'euro nei riguardi del dollaro. Ma il recupero più robusto lo si registra nell'ambito dei mercati emergenti *Bric* (+79,6% nella media), ed in particolare in *India* ed in *Brasile*, che in tal senso riprendono un cammino di crescita interrotto da oltre due anni (nel caso della *Cina*, invece, mai interrotto nemmeno nei picchi negativi della recessione). Sotto l'aspetto merceologico sono proprio i comparti più "forti" dell'industria ferrarese, e cioè i *mezzi di trasporto* (+48,2%) ed i *prodotti chimici* (+50,9%) a trainare il robusto recupero sui mercati esteri, dal quale rimangono peraltro esclusi alcuni comparti della meccanica (in particolare i *macchinari ed apparecchi*), oltre al "*sistema moda*", quest'ultimo sempre più marginale nel contesto complessivo delle esportazioni ferraresi.



FERRARA Commercio estero per attività economica - Al 1° trimestre 2010

	2010 provvisorio		Var. %		% sul totale	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	16.488.777	53.642.627	7,2%	21,1%	9,0%	12,7%
Prodotti della pesca	2.252.441	4.542.680	14,0%	-6,8%	1,2%	1,1%
Prodotti alimentari	11.990.159	27.890.924	11,1%	17,8%	6,5%	6,6%
Sistema moda	11.949.425	11.202.728	9,2%	-6,5%	6,5%	2,7%
Sostanze e prodotti chimici	64.608.618	116.798.713	18,1%	50,9%	35,2%	27,7%
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metalliferi	5.831.761	18.917.803	-27,1%	15,2%	3,2%	4,5%
Metalli di base e prodotti in metallo	18.843.212	15.075.161	42,0%	3,8%	10,3%	3,6%
Computer, app. elettronici e ottici	4.183.221	3.165.953	65,1%	99,4%	2,3%	0,8%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	2.130.815	7.090.640	-6,6%	15,1%	1,2%	1,7%
Apparecchi elettrici	22.795.664	52.897.474	29,7%	-25,0%	12,4%	12,6%
Autoveicoli	14.407.392	100.983.754	89,9%	48,2%	7,8%	24,0%
Altre manifatturiere	6.141.172	5.454.845	1,7%	-44,6%	3,3%	1,3%
Altri prodotti	2.000.017	3.685.345	152,4%	97,8%	1,1%	0,9%
TOTALE	183.622.674	421.348.647	20,9%	19,9%	100,0%	100,0%

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

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 2011 potrebbe rappresentare, secondo i dati più recenti, un anno di transizione verso il superamento dell'attuale fase economica, con lievi segnali di rilancio della crescita. In questo contesto, la Camera di Commercio di Ferrara intende consolidare e portare a pieno sviluppo le strategie anticongiunturali poste in essere nell'ultimo anno. Questo tema, che rappresenta senza dubbio il focus per il 2011, sarà articolato su tre linee di intervento che strutturano la strategia della Camera di Commercio fino al 2013. Infatti, di fronte a situazioni particolarmente sfidanti, l'Ente ha deciso di delineare con maggior precisione le proprie politiche per conferire più efficacia all'azione istituzionale.

In questo schema strategico, la prima grande linea di intervento è quella 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. Perno di questa strategia per il 2011, sarà la piena attuazione della comunicazione unica, il cui definitivo avvio poggia ormai sulla certezza della previsione normativa attesa in questi anni. La norma pone, quindi, la Camera 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 le altre istituzioni.



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 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.

La seconda direttrice è il sostegno diretto alla competitività delle imprese, una linea di azione che presenta al suo interno diversi filoni: dall'innovazione alla formazione, dall'internazionalizzazione alla tutela del mercato. A fronte di questa poliedricità di interventi, però, ne esiste uno che è alla base di ogni tipo di sviluppo imprenditoriale: il credito, tanto più nella presente congiuntura. La strategia della Camera riguarderà, in questo senso, prioritariamente le piccole-medio imprese, sia attraverso il sostegno all'attività dei confidi, valorizzandone la componente qualitativa, sia attraverso l'uso dei bandi per le micro imprese che svolgono attività ad alto rischio come quelle attive, ad esempio, nei settori innovativi.

Altro grande tema anticongiunturale è aumentare l'offerta di occasioni di business. In una realtà imprenditoriale frammentata come quella ferrarese, è importante che i grandi eventi, a cominciare da quelli culturali, non sorvolino la realtà economica del territorio ma che anzi la intercettino e la coinvolgano ponendosi come preziosa occasione di crescita reale. In questo senso, l'azione della Camera di Commercio è duplice, globale e locale. Terza linea di intervento è quella istituzionale rivolta a dare più forza alla voce della business community all'interno dei processi di *policy making* del territorio. In questo senso nel 2011, in occasione della piena applicazione della riforma normativa delle Camere di Commercio, Ente camerale intende giocare un ruolo centrale affinché gli organi politici delle Camere di Commercio siano sempre più rappresentativi della *business community* di riferimento.

Altro tema inerente a questa linea 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 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:

- Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;
- Unione Regionale, gestione associata di progetti di sistema, in particolare nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese, mediazione e arbitrato, nuove imprenditorialità (progetto Genesi), informazione e studi economici, 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;
- Regione Emilia Romagna, convenzione in materia di imprese artigiane;



- 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;
- 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;
- Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;
- Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
- Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di mediazione;
- Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
- Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;
- Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
- 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.

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:

- la struttura organizzativa della Camera di Commercio;
- le infrastrutture e le risorse tecnologiche;
- le risorse umane;
- 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. A tal fine, è stato avviato in queste ultime settimane un processo di revisione della struttura organizzativa che si prefigge, da un lato, il consolidamento della rete delle relazioni della Camera con il sistema delle imprese e delle loro rappresentanze e, dall'altro, un ulteriore miglioramento dell'efficienza e efficacia gestionale, nonché la continua valorizzazione delle potenzialità delle risorse umane.

In quest'ottica la Giunta camerale, nella seduta del 30 aprile 2008, 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. 2 del 29 maggio 2009, si è proceduto a:

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

Al fine di fornire una chiave di lettura delle innovazioni che sono state introdotte, appare opportuno dapprima riassumere i principali elementi di novità che caratterizzano la nuova struttura:

1. si è mirato ad accrescere la coerenza di fondo tra le linee politico-strategiche tracciate dagli organi camerali e le aree dirigenziali destinate a tradurre tali linee in specifiche attività;
2. si è consolidata l'integrazione e il coordinamento tra le aree dirigenziali attraverso la costituzione del Comitato di direzione.

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

- la struttura è articolata su più livelli;
- è stata effettuata una ricognizione di carattere generale, con l'obiettivo di individuare il personale assegnato a ciascuna area, a decorrere dall'1 giugno 2008;
- 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:

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

responsabile Segretario Generale

In staff al Segretario Generale è collocato il seguente ufficio:

Affari generali e segreteria organi

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.

Si individua, inoltre, il Comitato di direzione, organismo diretto a favorire l'integrazione e il coordinamento tra le aree dirigenziali, presieduto dal Segretario Generale che si avvale, quale segretario del Comitato stesso, del responsabile dell'ufficio "Affari generali e segreteria organi", e costituito dal dirigente e dai responsabili di servizio.

Servizio Risorse e patrimonio

Contabilità e bilancio, diritto annuale

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, inoltre, tutti gli adempimenti connessi alla riscossione del diritto annuale.

Provveditorato e servizi tecnici

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.

Personale e organizzazione

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 Informazione economica e relazioni istituzionali

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

Osservatori territoriali

L'unità 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.

Statistica e prezzi

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.

Coordinamento e realizzazione eventi, progetti speciali

L'ufficio cura 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. L'ufficio svolge, inoltre, funzione di segreteria dei Comitati di redazione delle pubblicazioni camerali.

Servizio Promozione e sviluppo del territorio e delle imprese

Marketing del territorio, innovazione e qualità

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 e gestionale). 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 dello sportello Genesi 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.

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

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.).



Servizio Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali

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

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, e 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.

Protocollo e archivi

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'unità Servizi innovativi.

AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

responsabile vice Segretario Generale

In staff al dirigente è collocata la seguente unità:

Servizi innovativi

L'unità predispose 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 (LegalMail), a Telemaco Telepay, ai Cronotachigrafi digitali. Garantisce, inoltre, 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 dell'Ente; cura l'implementazione del sito Internet e della rete Intranet della Camera di Commercio.

Servizio Registro delle imprese

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

Sede decentrata di Cento

L'unità svolge funzioni amministrative in sede decentrata ricevendo/istruendo pratiche destinate ai diversi uffici dell'Ente. Fornisce, inoltre, informazioni sulle attività camerali.



Ufficio Registro delle imprese

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 compete, inoltre, la segreteria della Commissione Provinciale Artigianato. All'ufficio sono assegnate le competenze per la gestione della comunicazione unica per l'avvio delle attività d'impresa.

Visure e ricerche

L'ufficio cura la corretta e puntuale erogazione al pubblico di informazioni economiche e promozionali, nonché di rilascio di atti e documenti dell'anagrafe camerale (visure, certificati, ecc.). L'ufficio assicura, inoltre, il necessario raccordo con gli uffici camerali responsabili del completamento delle attività istruttorie relative ai vari procedimenti amministrativi originati dalle suddette attività.

Servizio Regolazione del Mercato, Arbitrato e Conciliazione

Al servizio, collocato in staff al dirigente, compete la promozione sul territorio dell'arbitrato e della conciliazione, strumenti alternativi di risoluzione delle controversie. Il servizio cura l'attivazione e la gestione delle relative procedure, svolgendo attività di segreteria per il Consiglio della Camera Arbitrale e per il servizio di conciliazione. 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 Tutela del mercato e della Fede pubblica

Verifiche amministrative, Brevetti, Marchi e Protesti

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 Informatico 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.

Vigilanza sul mercato

All'ufficio competono le funzioni trasferite alle Camere di Commercio dallo Stato in materia di metrologia legale e del saggio dei metalli preziosi, nonché l'attività ispettiva effettuata dall'Ente camerale in attuazione dei propri compiti istituzionali. Svolge l'attività ispettiva effettuata dall'Ente in materia di sicurezza dei prodotti (in particolare su: tessile, giocattoli, materiale elettrico, ecc.). L'ufficio gestisce, inoltre, l'attività di supporto al Responsabile della tutela della fede pubblica per le "Operazioni a premio".

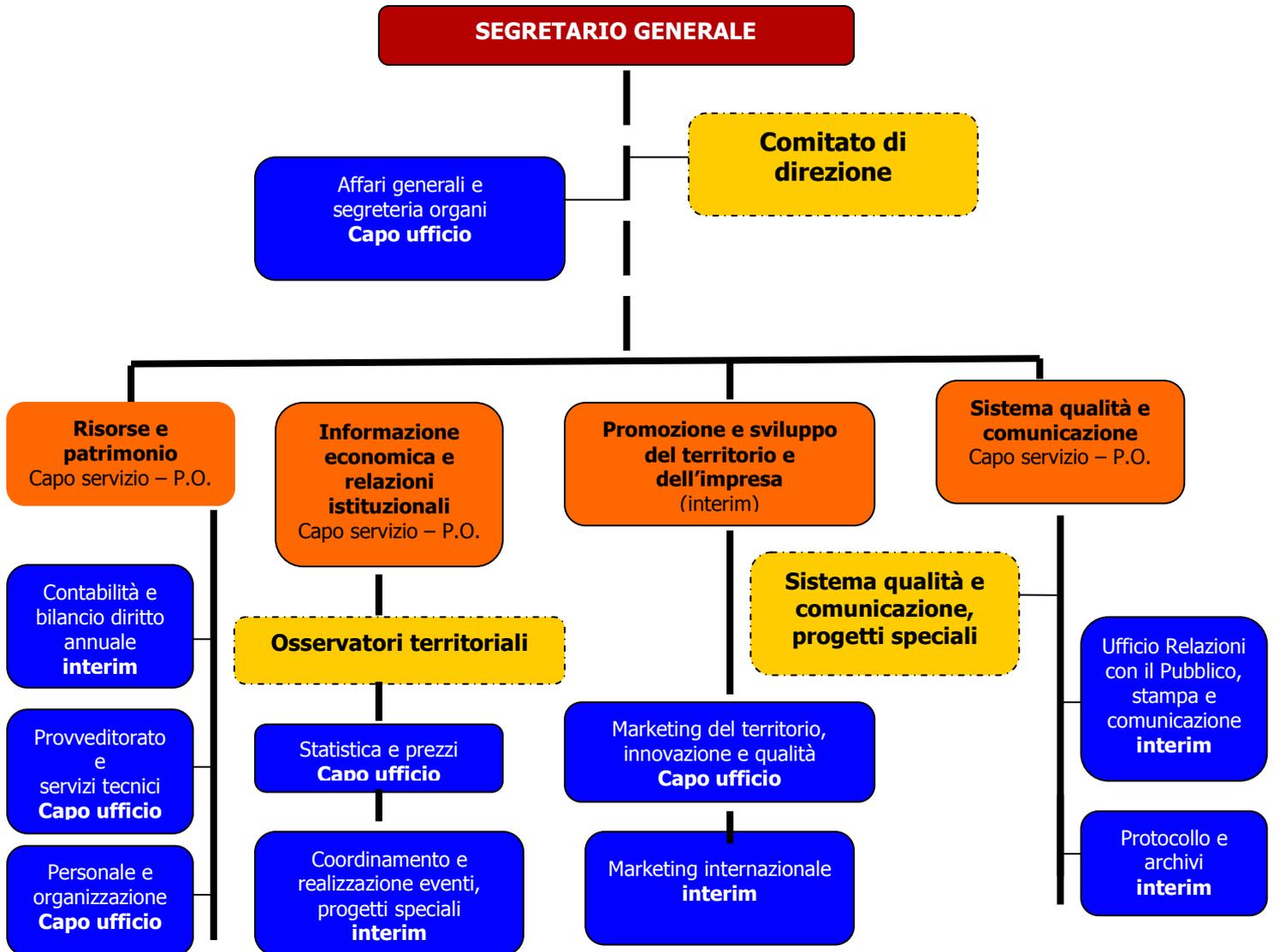
Attività regolate:

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

Ciascuna Area funzionale, dunque, è suddivisa in unità organizzative complesse (servizi), che a loro volta si articolano in unità operative (uffici). Tale organigramma, in quanto orizzontale e a rete, implica, da un lato, una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altro necessita dell'implementazione costante di meccanismi di integrazione, di coordinamento e di controllo. Ciò comporta, necessariamente, il superamento del modello organizzativo burocratico, connotato da estrema rigidità e fissità, per spingersi sempre più verso una organizzazione per processi, caratterizzata da flessibilità e dinamicità.

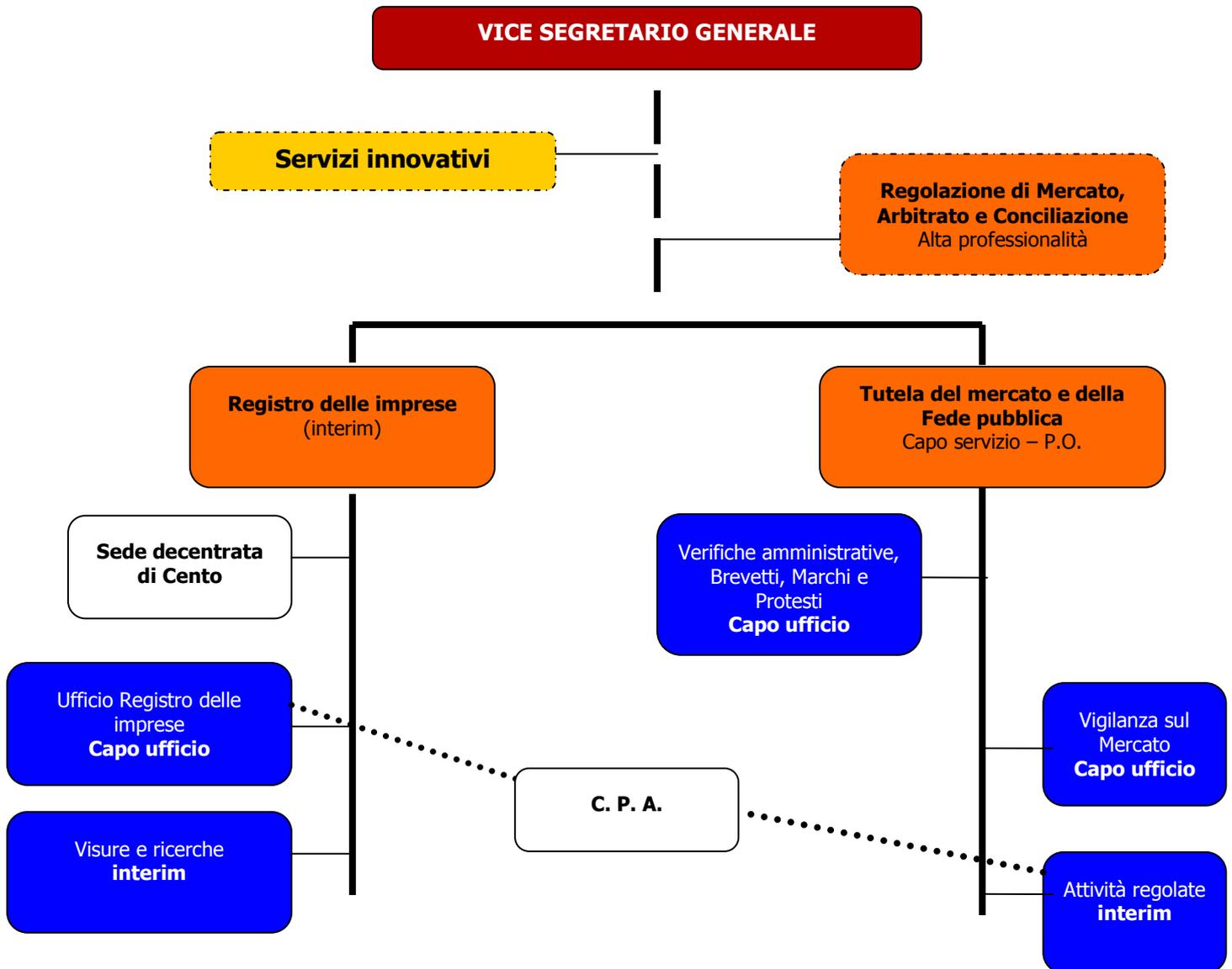


Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio





Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del Mercato





Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Nel corso del 2011, 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 Camere di Commercio negli ultimi anni; lo evidenzia l'alto numero di interventi, che sono stati effettuati anche nel corso del 2010, 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:

- 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;
- 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 alla manutenzione, con la netta prevalenza delle manutenzioni edili e dei servizi di pulizia, nonché ai servizi di vigilanza. Accanto a queste forme più "tradizionali", si cominciano comunque a delineare forme più innovative di ricorso all'esternalizzazione, come nel caso del global service;
- lo svolgimento in forma associata delle funzioni e dei compiti relativi all'erogazione dei servizi. Ora, esplicitamente richiamata all'interno della Riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, essa rappresenta una modalità che l'Ente camerale ferrarese ha già da tempo sperimentato e attuato. È una modalità che offre, comunque, ancora ampi margini di sviluppo sui quali lavorare;



- l'utilizzo dell'informatica applicata ai processi interni e ai sistemi di contatto con l'utenza. Anche in questo caso, si assisterà nel 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;
- 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: 20% del totale dei documenti in partenza dal protocollo.

Il percorso, quindi, che si intende compiere 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 (articolo 2, commi 594-598, della legge n. 244 del 2007)

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO								
DIRIGENTE RESPONSABILE: SEGRETARIO GENERALE								
AA.GG. E SEGRETERIA ORGANI	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO							
UTILIZZATORE	P.C.	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
N. 3 UNITA'	3	0	1	0	0	3	0	0
Segretario Generale	1	0	0	0	0	0	0	0
Presidente	1	0	0	0	0	0	0	0
Segreteria Presidenza	1	1(*)	0	0	0	0	0	0
(*) Stampante di proprietà								
RISORSE E PATRIMONIO	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO							
UTILIZZATORE	P.C.	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFF. PERSONALE E ORGANIZZ.NE N. 4 UNITA'	4	0	0	0	0	1	0	0
UFF. CONTABILITA' BILANCIO E D.A. N. 4 UNITA' N. 2 per tirocini	6	0	0	0	0	1	3	0
UFF. PROVVED. E SERVIZI TECNICI N. 7 UNITA'	3	0	0	0		3	0	0
CAPO SERVIZIO	1	0	0	0	0	0	0	0



INFORM. ECON. E RELAZ. ISTIT.	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO							
UTILIZZATORE	P.C	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFF. STATISTICA E PREZZI N. 3 UNITA'	4 (*)	0	0	0	0	0	0	3
UFF. COORD. REALIZZ. EVENTI N. 1 UNITA'	1	0	0	0	0	0	0	0
CAPO SERVIZIO	1	0	0	0	0	1	0	0
(*) di cui un portatile utilizzato per concorsi a premio								
PROMOZIONE E SVILUPPO TERRITORIO E IMPRESA	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO							
UTILIZZATORE	P.C	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFF. MARKETING E INNOVAZIONE N. 3 UNITA'	4	0				1	0	0
N. 1 per tirocini								
UFF. MARKETING INTERNAZ. N. 3 UNITA'	4	0				3	0	0
N. 1 per tirocini								
SPORTELLO ESTERO	1	0				0	0	0
SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO							
UTILIZZATORE	P.C	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFFICIO URP, STAMPA E COMUNICAZIONE N. 2 UNITA'	4	0	1	0	0	1 pc 1 scanner	0	0
N. 2 per tirocini.								
UFF. PROTOCOLLO E ARCHIVI N. 1 UNITA'	1	0	1	0	0	1 scanner		
CAPO SERVIZIO	1	0	0	0	0	0	0	0



AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

DIRIGENTE RESPONSABILE: VICE SEGRETARIO GENERALE

SERVIZI INNOVATIVI								
DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO								
UTILIZZATORE	P.C.	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
N. 2 UNITA'	3	1 (*)	1	0	0	0	0	3

(*) Multifunzione a colori di proprietà

REGOLAZIONE DEL MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE								
DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO								
UTILIZZATORE	P.C.	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
N. 2 UNITA'	4 (*)	0	0	0	0	1 pc 3 scanner	0	0

(*) di cui n. 2 portatili a disposizione per servizio arbitrato e mediazione

REGISTRO DELLE IMPRESE								
DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO								
UTILIZZATORE	P.C.	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFF. REGISTRO DELLE IMPRESE N. 19 UNITA'	19	0	0	0	0	6	3	0
		0						
SPORTELLO REA	1	0	0	0	0	0	0	0
SPORTELLO CPA	1	0	0	0	0	0	0	0
UFFICIO CENTO N. 1 UNITA'	2	2 (*)	2	0	0	2	0	0
N. 1 per tirocini								
UFF. VISURE E RICERCHE N. 2 UNITA'	2	0	0	0	0	0	0	2

(*) Stampanti di proprietà



TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA	DOTAZIONE POSTAZIONE DI LAVORO								
	UTILIZZATORE	P.C	STAMPANTE	SCANNER	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
UFF. VERIFICHE AMM. BREVETTI, MARCHI E PROTESTI N. 2 UNITA'	2	0	2	0	0	0	0	2 pc 2 scanner	0
UFF. VIGILANZA DEL MERCATO N. 3 UNITA'	3	2 (*)	0	0	0	0	0	0	0
UFF. ATTIVITA' REGOLATE N. 3 UNITA'	3	0	0	0	0	0	0	3	0
CAPO SERVIZIO	1	0	0	0	0	0	0	1	0
VICE SEGRETARIO GENERALE	2 (**)	0	0	0	0	0	0	0	0

(*) stampanti portatili di proprietà
(**) Notebook EPC a disposizione

SPAZI E SERVIZI COMUNI	DOTAZIONE							
	P.C	STAMPANTE	FOTOCOP. MULTIF.	PROIETTORI	VIDEO LCD	PREVISIONE SOSTITUZ.		
	N.	N.	N.	N.	N.	2011	2012	2013
SALA GIUNTA	1	0	0	1	1	0	0	0
SALA CONFERENZE	1	0	0	1	0	0	0	0
SALA ADIACENTE SALA CONFERENZE	0	0	0	0	1	0	0	0
LOCALE REGIA SALA CONFERENZE	1 (*)	0	0	1	0	0	0	0
SALA PRIMO PIANO	1	0	0	1	1	0	0	0
PIANO TERRA	0	0	1	0	2	0	0	0
LOCALE SPEDIZIONI	1	1 affrancatrice	0	0	0	0	0	0
PIANO TERRA UFFICIO VISURE	0	0	1	0	0	0	0	0
PRIMO PIANO	0	0	1	0	0	1 pc 1 stampante	0	0
SECONDO PIANO	0	0	1	0	0	0	0	0
TERZO PIANO	0	0	1	0	0	1 pc 1 stampante	0	0
QUARTO PIANO	0	0	1	0	0	0	0	0
QUINTO PIANO	3 (*)	0	0	0	0	0	0	0

(*) funzionanti come server, di cui 2 da dismettere nel 2011

NOTA: i fotocopiatori multifunzione sono a noleggio



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 2011

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 2011 intende consolidare tale, nuovo paradigma di formazione: non più spesa, ma investimento permanente in capitale umano, dimensione costante e fondamentale del lavoro, strumento essenziale nella gestione delle risorse umane nella finalità di conciliare il diritto individuale all'istruzione con gli obiettivi istituzionali della Camera di Commercio. La valutazione della formazione diviene così la valutazione degli investimenti in formazione.

Tre grandi sfide

Anche sulla base di quanto realizzato nel 2007, 2008, 2009 e 2010, al giorno d'oggi la Camera di Commercio di Ferrara è posta di fronte a tre grandi sfide:

- 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;
- 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;
- 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.

Analogamente a quanto avvenuto nel 2010, punto forte del Piano di formazione 2011 è, dunque, l'affermazione del policy deployment della formazione: esso richiede di interrogarsi su quali siano, al di là delle dichiarazioni d'immagine, le effettive politiche della formazione. In uscita dal processo ci si attenderà partecipanti cambiati, non già semplicemente soddisfatti. E se il cambiamento ci sarà, e sarà avvenuto nel senso dell'obiettivo organizzativo definito in fase progettuale, dovrà poter essere in qualche modo misurato con criteri affini a quelli utilizzati nella valutazione degli investimenti (human capital budgeting). Rispondere a tali domande significa individuare le caratteristiche di qualità, ovvero le caratteristiche che la prestazione deve incorporare. Esse dovranno essere sempre più misurabili, cioè costituire indicatori quantitativi della misura in cui le richieste sono soddisfatte: solo in questo caso la prestazione potrà essere obiettivamente controllata, e si potranno mettere in campo immediate e concrete azioni di miglioramento, come conseguenza diretta ed esclusiva dell'azione formativa.

I presupposti

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

- nella direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 (Direttiva Frattini),
- nelle dinamiche evolutive e il percorso di riposizionamento dell'identità, del ruolo e delle funzioni della Camera di Commercio di Ferrara;
- negli obiettivi strategici contenuti nella relazione previsionale e programmatica 2010.



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 2011, 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 camerali, con esperienze più evolute da un punto di vista organizzativo e gestionale. Il Piano si articolerà 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.



La struttura del Piano

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

- la formazione per lo sviluppo delle competenze generali;
- 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;
- si rivolge in via straordinaria a tutto il personale dell'Ente e ai neo assunti (entro sei mesi dal loro ingresso nella struttura).
- l'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche;
- 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:

- 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;
- 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;
- i processi di cambiamento in atto presso le pubbliche amministrazioni vanno necessariamente accompagnati e sostenuti da un adeguato investimento formativo;
- lo stretto legame tra formazione e cambiamento organizzativo conferisce ai processi formativi un rilievo strategico nella gestione dell'innovazione;
- 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;
- 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;
- 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:

- 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;
- 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;
- 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.

Il Piano, pertanto, si propone di offrire strumenti per riflettere sulla natura delle attività svolte, sul modo in cui si fanno le cose, sulla loro utilità, su chi e cosa deve essere soddisfatto e sostenuto; questi sono i punti su cui devono concentrarsi le azioni formative realizzate con l'obiettivo di coinvolgere tutte le persone dell'Ente. Si ritiene, inoltre, importante, nonché prioritario, che l'intervento di formazione abbia lo stesso linguaggio del processo di riorganizzazione in atto prevedendo, attraverso specifici moduli formativi, anche momenti di tipo informativo sui principali progetti che la Camera di Commercio sta portando avanti o pianifica di realizzare, partendo dal basso per coinvolgere chi non conosce direttamente le trasformazioni organizzative che l'Ente sta attuando, ma che percepisce, seppure non chiaramente, come il proprio ruolo stia mutando sulla spinta delle richieste provenienti dalla collettività.

Le risorse

In linea con gli indirizzi contenuti nella direttiva Frattini, lo stanziamento rispetta i livelli percentuali di investimento previsti dall'articolo 23 del CCNL 1 aprile 1999 che, in proposito, stabilisce l'obiettivo di pervenire alla destinazione di risorse per lo sviluppo delle attività formative in misura pari almeno all'1 % della spesa complessiva per il personale (preventivo 2011). Destinatario del piano formativo è tutto il personale della Camera di Commercio attraverso iniziative formative a carattere trasversale, che impegnano almeno il 30% dello stanziamento totale. Così facendo, pur nella necessità di assicurare un'adeguata pianificazione degli interventi formativi, è conferita la necessaria flessibilità al PAF, consentendo di cogliere anche quelle opportunità formative non programmate, ma rispondenti all'entrata in vigore di innovazioni normative e sviluppi di contesto.

L'analisi del fabbisogno formativo, quadro generale

Il fabbisogno formativo per l'anno 2011, rilevato anche a seguito delle risultanze prodotte dalla indagine interna di customer satisfaction, può essere sinteticamente così delineato:

- sviluppo delle competenze e costante aggiornamento del personale;
- evoluzione e arricchimento delle professionalità, anche in termini di capacità gestionali, organizzative e relazionali;
- 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;
- sviluppo di sistemi di addestramento, sia in entrata per i neo-assunti, che per il personale interessato da mobilità interna;
- applicazione "sul campo" delle conoscenze informatiche acquisite;
- 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;
- 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:

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

Gli attori della formazione

Per realizzare il Piano di formazione 2011 ci si avvarrà della collaborazione di:

- organismi del sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, Infocamere, Istituto G. Tagliacarne, Dintec, Centri Esteri Camere di Commercio, ... in considerazione della specifica esperienza acquisita nell'ambito della formazione del personale camerale;
- "istituti" specializzati nella formazione degli enti locali o della Pubblica amministrazione in generale;
- aziende speciali di formazione delle Camere di Commercio;
- organismi/docenti esterni, purché di provata capacità ed esperienza, cui affidare l'attuazione della formazione progettata dall'Ente.

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:

- 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;
- 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;
- 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:

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

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

- personale partecipante a corsi;
- ente camerale;
- 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 2011. Tale verifica, attraverso una nuova analisi del fabbisogno e delle priorità, servirà, tra l'altro, a supportare la programmazione formativa per l'anno 2012.

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 2011, tutti i dipendenti, compresa la dirigenza, 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 2011 della Camera di Commercio di Ferrara è stato redatto secondo i principi contenuti nel DPR n. 254 del 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 e nel D.L. 31 maggio 2010, n. 78 convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122.

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'articolo 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. Infine, si ricorda che in data 11 settembre 2007 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il D.I. 29 agosto 2007 di aggiornamento dei diritti di segreteria camerali, in particolar modo quelli connessi ai servizi resi dal registro imprese e dai servizi innovativi.

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 2010	Preventivo 2011	scostamento
Proventi correnti	9.174.410,00	8.210.000,00	-964.410,00
Oneri correnti	9.541.410,00	8.406.000,00	1.135.410,00
Risultato gestione corrente	- 367.000,00	- 196.000,00	- 171.000,00

Il risultato della gestione corrente evidenzia per l'esercizio 2011 un disavanzo di € 196.000,00, inferiore a quello che si prevede di consolidare per il 2010. Tale scostamento è determinato principalmente da un contenimento delle spese di funzionamento (-151.442) ed interventi economici (-813.184).

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 2010	Preventivo 2011	scostamento
Proventi finanziari	137.000,00	117.000,00	-14,60
Oneri finanziari	80.000,00	71.000,00	- 11,25
Risultato gestione finanziaria	57.000,00	46.000,00	-19,30

Concorrono a determinare il risultato 2011 i seguenti proventi e oneri:

Proventi	
a.	Interessi attivi su c/c bancari e postali per € 80.000,00;
b.	Interessi su prestiti al personale per € 7.000,00;
c.	Utili da partecipazioni per € 30.000,00.
Oneri	
a.	interessi passivi su mutuo per € 71.000,00; L'importo rappresenta la somma delle quote interessi delle due rate scadenti nel 2011 del mutuo ventennale sottoscritto nel 1996 con la Cassa Depositi e Prestiti per l'acquisto dell'immobile sito in Ferrara, Via Darsena 75/77. L'ultima rata per l'estinzione naturale del mutuo è fissata al 31.12.2016.



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 2010	Preventivo 2011	Scostamento %
Proventi straordinari	350.000,00	150.000,00	-57,14
Oneri straordinari	40.000,00	0	- 100,00
Risultato gestione straordinaria	310.000,00	150.000,00	-51,61

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

	Pre consuntivo 2010	Preventivo 2011	scostamento
Risultato della gestione corrente	- 367.000,00	- 196.000,00	171.000,00
Risultato gestione finanziaria	57.000,00	46.000,00	-11.000,00
Risultato gestione straordinaria	310.000,00	150.000,00	-160.000,00
DISAVANZO D'ESERCIZIO	0,00	0,00	0,00

Come si rileva dal prospetto, il preventivo economico 2011 presenta un risultato d'esercizio in pareggio reso possibile da:

- la "leva" dei costi è stata, ancora una volta, gestita comprimendo quelli ritenuti non obbligatori o per i quali è possibile, sulla base anche del dato storico, un'ulteriore economia;
- la riduzione degli interventi promozionali rispetto all'esercizio 2010, superiori comunque rispetto al dato accertato nel consuntivo 2009.

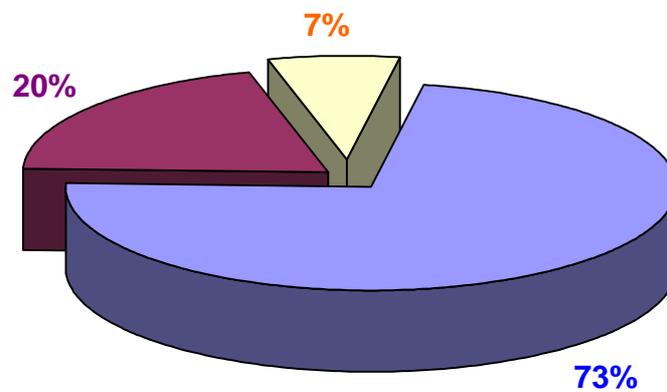
Il prospetto del piano degli investimenti, redatto in calce al preventivo economico, rappresenta la tipologia e l'entità degli investimenti che la Camera di Commercio presume di realizzare nell'esercizio:

	Pre consuntivo 2010	Preventivo 2011
Immobilizzazioni immateriali	3.900,00	0,00
Immobilizzazioni materiali	112.000,00	50.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	0,00	20.000,00
Fondo straordinario di garanzia PMI	300.000,00	0,00
Totale investimenti	415.900,00	70.000,00



INDICATORI DI COMPOSIZIONE DEI PROVENTI CORRENTI

<u>Diritto annuale</u>	=	<u>5.980.000</u>	=	73%
Proventi correnti		8.210.000		
<u>Diritti di segreteria</u>	=	<u>1.669.500</u>	=	20%
Proventi correnti		8.210.000		
<u>Altri proventi gest.corrente</u>	=	<u>560.500</u>	=	7%
Proventi correnti		8.210.000		



■ Diritto annuale ■ Diritti di segreteria ■ Altri proventi gest.corrente

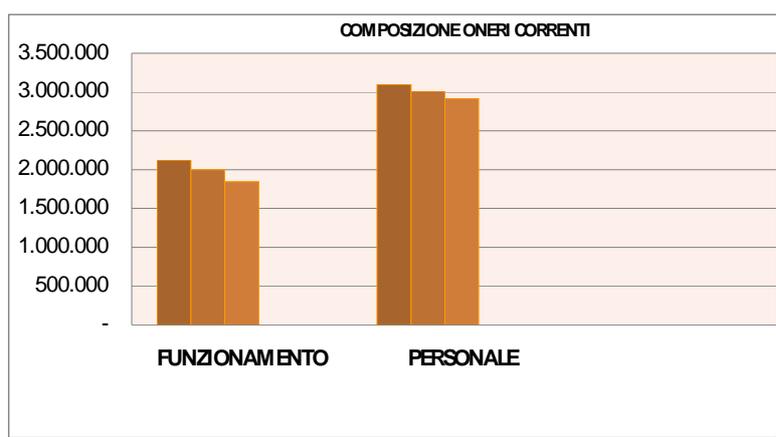
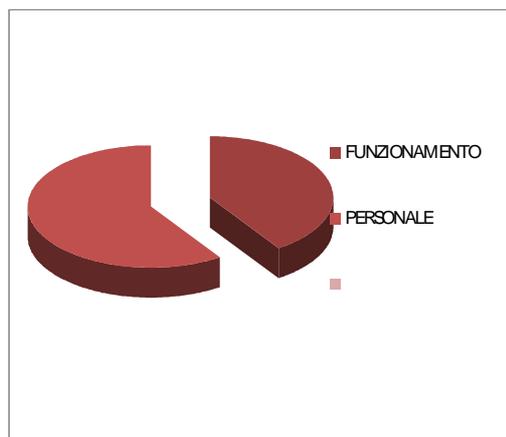
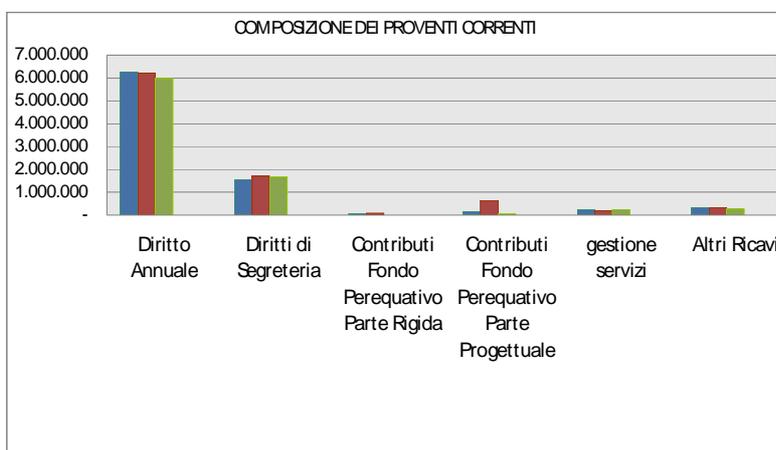
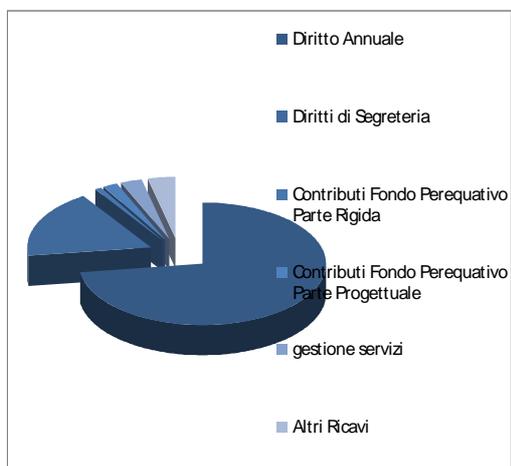


INDICI ECONOMICI: RIGIDITA'

	2009	2010	2011		
PROVENTI CORRENTI	8.625.903	9.174.410	8.210.000		
Diritto Annuale	6.273.860	6.216.000	5.980.000		
Diritti di Segreteria	1.559.198	1.701.910	1.669.500		
Contributi Fondo Perequativo Parte Rigida	68.000	86.000	0		
Contributi Fondo Perequativo Parte Progettuale	165.521	642.000	60.000		
gestione servizi	237.502	196.500	248.500		
Altri Ricavi	321.822	332.000	252.000		
ONERI CORRENTI	5.219.127	5.007.410	4.762.184		
FUNZIONAMENTO	2.120.969	1.996.727	1.845.285		
PERSONALE	3.098.158	3.010.683	2.916.899		

RIGIDITA' ECONOMICA 1 (ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE / PROVENTI CORRENTI- CONTR.RIGIDITA')

Risultato Simulazione	0,610	0,551	0,580		
TARGET	1	1	1		

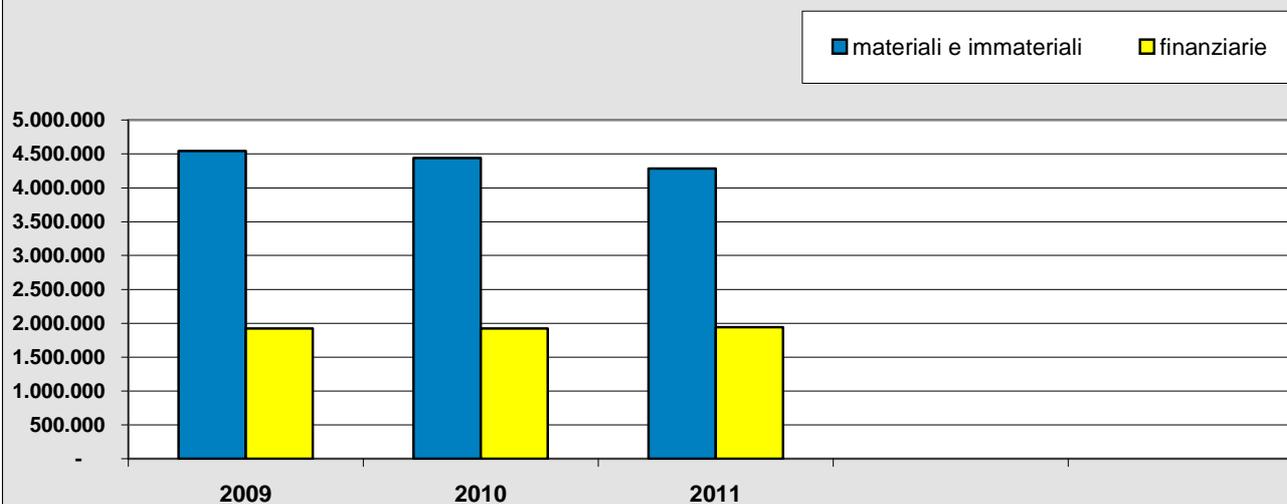




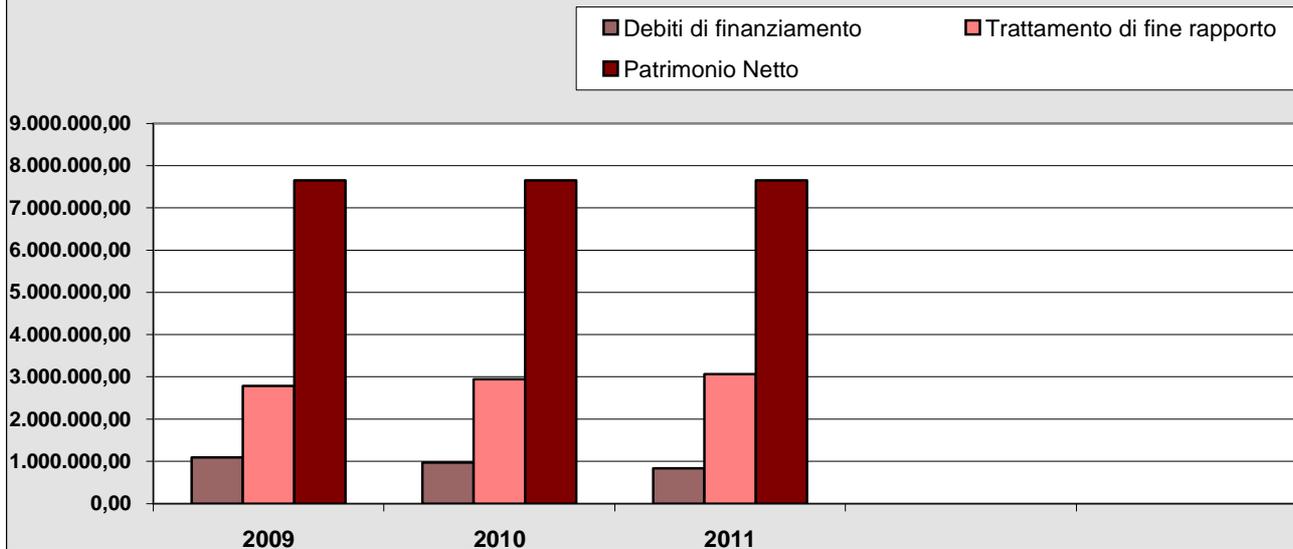
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO (PN / Immobilizzazioni)			
RISULTATO SIMULAZIONE	1,18	1,20	1,23
TARGET	1,00	1,00	1,00

MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO (PN + Passivo Fisso / Immobilizzazioni)			
RISULTATO SIMULAZIONE	1,78	1,82	1,86
TARGET	1,00	1,00	1,00

VARIAZIONE DELLA COMPOSIZIONE DELLA VOCE IMMOBILIZZAZIONI

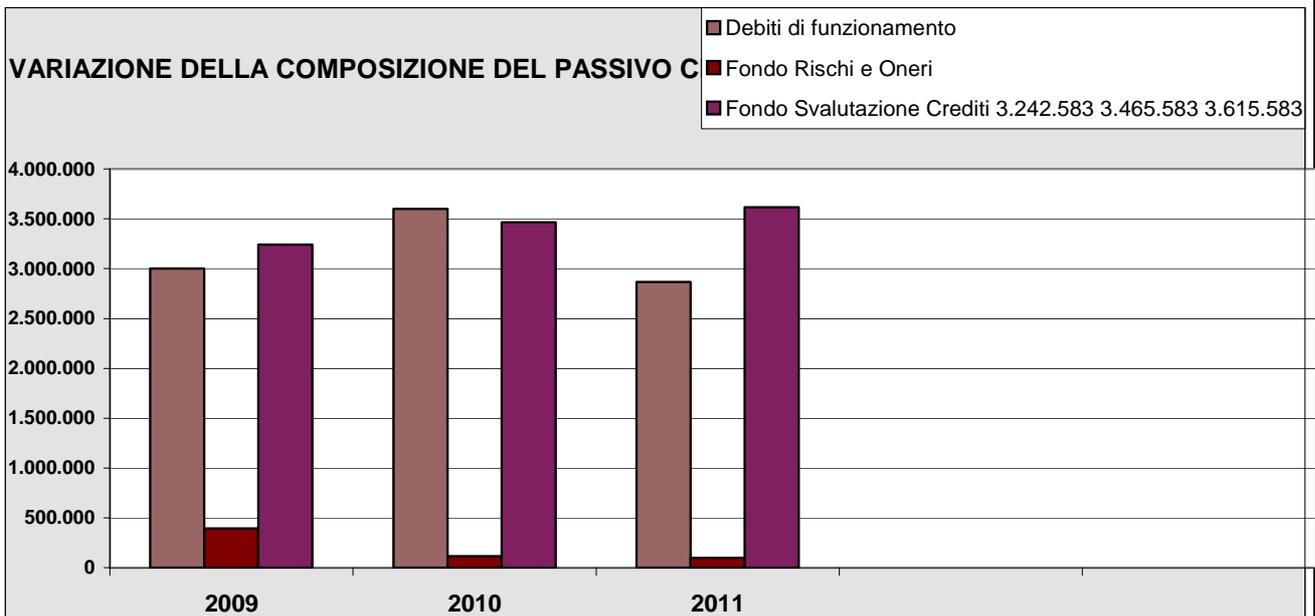
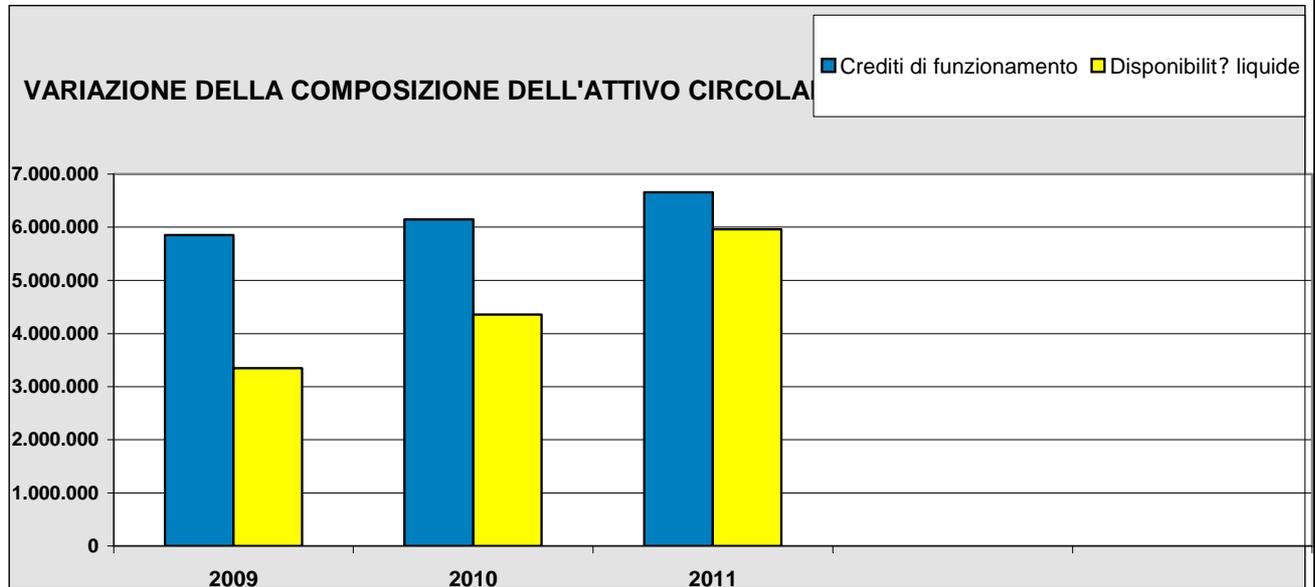


VARIAZIONE DELLA COMPOSIZIONE DEL PASSIVO FISSO





MARGINE DI TESORERIA (Attivo Circolante / Passivo Circolante)				
RISULTATO SIMULAZIONE	1,39	1,46	1,92	
TARGET	1,00	1,00	1,00	





8. 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 2011;
- costituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2010/2013.

Anche per il 2011, 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.



ANNI 2011-2013					
Priorità	Indirizzi strategici	Obiettivi strategici	Risorse finanziarie	Indicatore di outcome	Target dell'indicatore
1 Innovazione per la competitività	L'innovazione, fattore chiave per la competitività	Accrescere il numero delle imprese verso processi di innovazione	881.000	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%
	Finanziare l'innovazione	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	850.000	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%
2 Internazionalizzazione e marketing territoriale	Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti di internazionalizzazione per agevolarne l'inserimento nei mercati esteri	Accrescere il numero delle imprese verso processi di internazionalizzazione	462.000	Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti di internazionalizzazione promossi nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
	Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica	Accrescere il numero delle imprese aderenti al progetto ETG	800.000	Variazione % delle imprese coinvolte nel progetto ETG nel 2010	2011: >2% 2012: >4% 2013: >6%
3 Trasparenza e tutela del mercato	Risolvere con efficacia i conflitti	Diffusione del servizio di mediazione	86.000	Variazione % del numero di mediazioni effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >50% 2012: >60% 2013: >70%
	Vigilare "con" e "per" il mercato	Accrescere il numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di Commercio	37.000	Variazione % del numero di visite ispettive effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%



ANNI 2011-2013

Priorità	Indirizzi strategici	Obiettivi strategici	Risorse finanziarie	Indicatore di outcome	Target dell'indicatore
4 Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze	"Pulizia" del database del Registro delle imprese	60.000	Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
	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	Autorevolezza dell'Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio	80.000	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%
5 Pubblica amministrazione per le imprese	Migliorare l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione dei servizi	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro imprese	67.000	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	Accessibilità della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	25.000	Livello di accessibilità (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	2011: 4 2012: 3 2013: 2
6 Comunicazione	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Visibilità iniziative camerali	68.000	Variazione % del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicati nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Aggiornamento della rete Intranet	/	Variazione % del tasso di aggiornamento della rete Intranet nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >10% 2012: >20% 2013: >30%
7 Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Istituzione Osservatorio sul ciclo di gestione della performance	Messa a regime del Ciclo di gestione della performance	/	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%
	Istituzione Circoli di ascolto organizzativo	Accrescere il benessere delle persone nell'ambiente di lavoro e il livello di efficacia dell'organizzazione	22.000	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%



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'		
<p>L'innovazione, fattore chiave per la competitività</p>	<p>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 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>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</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 avviarne 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>Risolvere con efficacia i conflitti</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>Vigilare "con" e "per" il mercato</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 camerali 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>Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze</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 camerale, 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>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</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 rafforzare 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 camerale. 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 l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione servizi</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>Semplificare e digitalizzare i provvedimenti</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'ambito 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>Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia</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>Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna</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 sistematici 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>



9. 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.

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.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nell'**allegato 1** sono riportati gli obiettivi assegnati ai dirigenti; nell'**allegato 2** sono riportati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità; nell'**allegato 3** sono riportati gli obiettivi di team.



10. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

In questa sezione del Piano, è descritto il processo seguito per la realizzazione dello stesso e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

In questa sezione è descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano, tenendo conto di quanto descritto nelle sezioni precedenti. Di seguito, una rappresentazione sintetica elaborata sulla base della Delibera Civit n. 112/2010:

Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	SEGRETARIO GENERALE E COMITATO DI DIREZIONE	5 ORE/UOMO														
2	Analisi del contesto esterno ed interno	SEGRETARIO GENERALE E UFFICIO STATISTICA	4 ORE/UOMO														
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	SEGRETARIO GENERALE E COMITATO DI DIREZIONE E GRUPPI DI LAVORO STAKEHOLDERS	72 ORE/UOMO														
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	SEGRETARIO GENERALE E COMITATO DI DIREZIONE E GRUPPI DI LAVORO STAKEHOLDERS	72 ORE/UOMO														
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	SEGRETARIO GENERALE E COMITATO DI DIREZIONE	5 ORE/UOMO														

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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 attraverso 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, in raccordo con gli output del controllo di gestione, della metodologia Balanced Scorecard (BSC), che prevede appunto il collegamento e il monitoraggio di tutti quegli elementi (organizzativi, finanziari, di capitale umano) necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici. Grazie a tale processo di progressiva armonizzazione, 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 camerali dati aggiornati e sintetici sull’andamento dei costi, della strategia e dell’attività ordinaria.

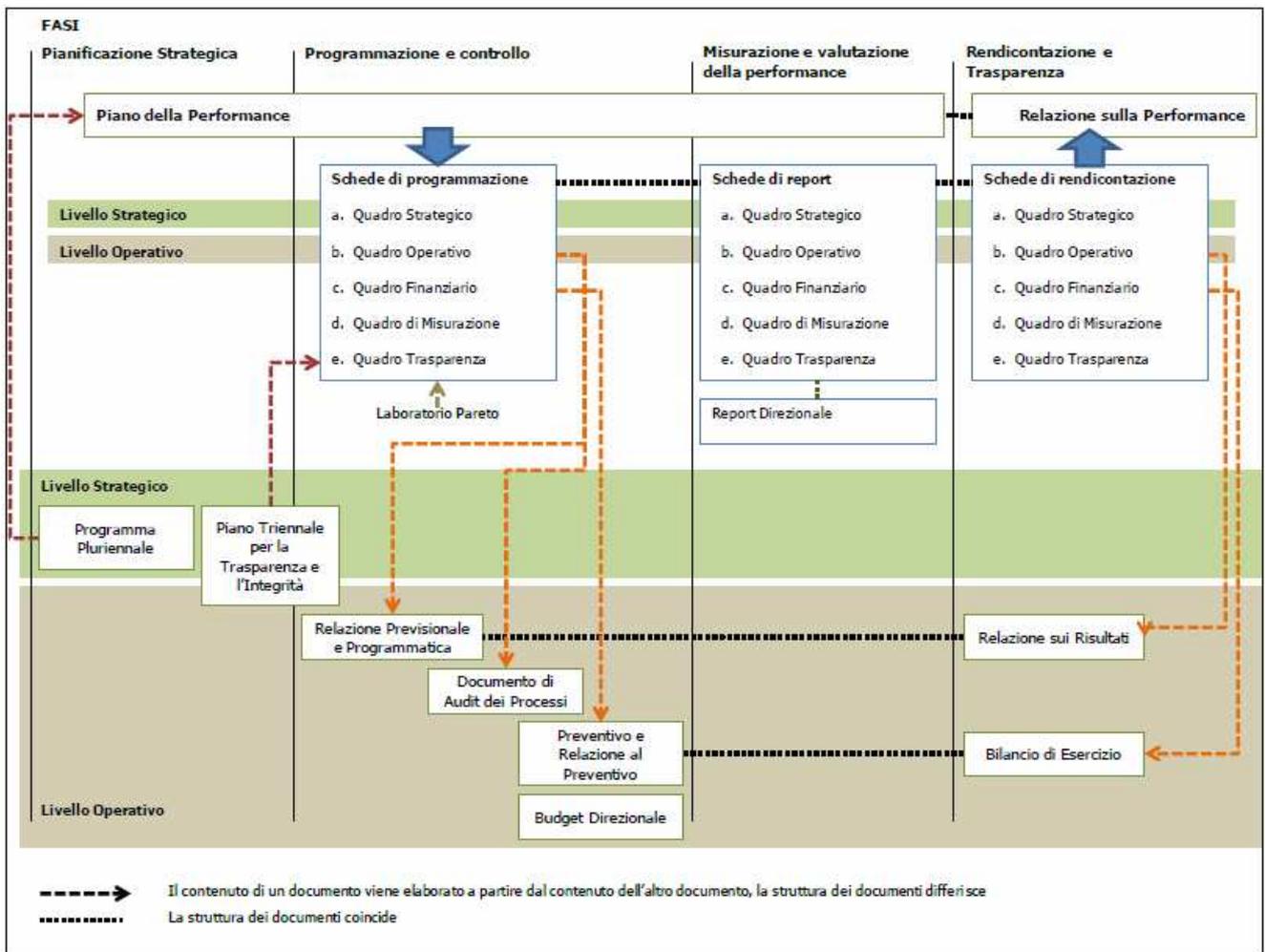
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Si prevede l’istituzione dell’Osservatorio sulla performance finalizzato, prioritariamente, a:

- o analizzare lo stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance nella Camera (processo, procedure e metodologie adottate);
- o individuare le aree critiche sulle quali fornire un supporto di miglioramento;
- o 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;
- o migliorare il processo di pianificazione.

11. 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.



Avvertenza: in sede di prima adozione, per l'esercizio 2011, il processo è stato realizzato, per forza di cose, partendo dai documenti di programmazione (RPP, preventivo economico e budget direzionale) e mutuando dagli stessi, con le opportune integrazioni, il Piano della Performance.

12. 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.



13. Schede di processo

AREA: PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

Composizione area:

totale unità:	30
maschi:	6
femmine:	24
unità full-time:	26
part-time:	4

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI / DI PROCESSO	ECONOMICO / FINANZIARI
Affari generali e segreteria organi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segreteria organi CCIAA ▪ Preparazione atti deliberativi ▪ Relazioni istituzionali e con società partecipate ▪ Comunicazione interna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Delibere e determinazioni ▪ Ordini di Servizio ▪ Comunicazioni di Servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adeguamento dell'organizzazione alla riforma della pubblica amministrazione ▪ Miglioramento benessere organizzativo ▪ Innovazione normativa e miglioramento continuo ▪ Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo del personale/contatti per informazioni erogate ▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1
Sistema Qualità e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicazione esterna ▪ Gestione sito istituzionale ▪ U.R.P. ▪ Gestione corrispondenza ▪ Progetti speciali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. comunicati stampa on line ▪ Newsletter ▪ N. conferenze stampa ▪ N. volumi e pubblicazioni catalogate nel periodo ▪ N. contatti allo sportello ▪ N. documenti protocollati 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N indagini di customer ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ N. articoli pubblicati/comunicati stampa ▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 ▪ N. pagine sito aggiornate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget utilizzato/Budget stanziato ▪ Costo del personale/contatti per informazioni erogate ▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1



	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI / DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
Risorse e Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto al processo di pianificazione ▪ Supporto alla definizione del piano delle performance ▪ Monitoraggio e controllo delle KPI ▪ Reclutamento del personale ▪ Trattamento giuridico, economico, previdenziale ▪ Gestione del personale ▪ Relazioni sindacali ▪ Sviluppo organizzativo dei servizi e del personale ▪ Contabilità generale ▪ Bilancio ▪ Imposte, tributi tasse ▪ Stipendi/gettoni ▪ Mandati/Reversali ▪ Gestione diritto annuale ▪ Gestione ruoli diritto annuale ▪ Appalti/gare/contratti ▪ Gestione beni mobili, immobili e inventario ▪ Gestione minute spese ▪ Servizi di supporto ▪ Spedizione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Report prodotti ▪ N. indagini di customer interne realizzate ▪ Contratti di lavoro stipulati ▪ Interventi formativi realizzati ▪ N. corsi di formazione organizzati ▪ N. mandati/ reversali ▪ N. registrazioni contabili ▪ N. report prodotti ▪ N. Ordini ▪ N. Gare ▪ N. interventi informatici ▪ N. spedizione corrispondenza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contenzione dei costi nel rispetto delle procedure ▪ Digitalizzazione delle procedure ▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni ▪ Rispetto dei tempi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corsi realizzati/Corsi indicati nel PAF ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ N. tirocini /N. domande pervenute ▪ N. Documenti registrati/Totale documenti protocollati nel periodo ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ Rispetto dei tempi di pagamento ▪ N. provvedimenti/n. gare nel mese ▪ N. preventivi/N. ordini 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo personale/ N. corsi ▪ Costi sostenuti per attività formative anno t/spese sostenute anno t-1 ▪ Budget utilizzato/ Budget stanziato ▪ Costo del personale/n. Mandati e reversali ▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1 ▪ Costo personale/gare



	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI / DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione e erogazione contributi camerali ▪ Gestione e erogazione contributi altri enti ▪ Informazione e assistenza tecnica ▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di ambiente e responsabilità sociale d'impresa ▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di internazionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importo contributi liquidati ▪ Domande di contributo istruite ▪ N. eventi realizzati ▪ Delegazioni estere ricevute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure ▪ Digitalizzazione delle procedure ▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni ▪ Rispetto dei tempi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. domande/N. pratiche istruite nel periodo per bandi camerali ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 N. quesiti evasi/Totale quesiti ▪ Tempo medio liquidazione contributi ▪ N. pagine sito aggiornate ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ % certificati rilasciati a vista/certificati totali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo del personale/domande istruite ▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1
Informazione economica e relazioni istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di indagini, studi e ricerche ▪ Contatti per informazioni di tipo statistico ▪ Volumi catalogati nel periodo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. contatti per informazioni di tipo statistico ▪ N. volumi e pubblicazioni ▪ N. indagini, realizzate 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N indagini realizzate/Indagini programmate ▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1 ▪ N. pubblicazioni, comunicazioni/ n. Indagini ▪ N. volumi catalogati / Volumi totali ▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget utilizzato/Budget stanziato ▪ Costo del personale/contatti per informazioni erogate ▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1



AREA: ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Composizione area:

totale unità:	30
maschi:	9
femmine:	21
unità full-time:	27
part-time:	3

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI / DI PROCESSO	ECONOMICO / FINANZIARI
Registro imprese e servizi innovativi	<ul style="list-style-type: none"> Gestione pratiche telematiche Gestione regolarizzazioni Gestione sanzioni Rilascio dispositivi digitali Rilascio visure e certificati Aggiornamento sito Rapporti con l'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> Copia atti/modelli Visure e certificati rilasciati N. pratiche ricevute N. pratiche istruite N. contatti N. sanzioni irrogate 	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto dei tempi Innovazione normativa e miglioramento continuo Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi 	<ul style="list-style-type: none"> Pratiche evase nei termini di legge/Totale pratiche Errori sulle pratiche telematiche evase %pratiche sospese Nell'anno t/Totale pratiche N. output prodotti anno t rispetto a t-1 Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 	<ul style="list-style-type: none"> N. pratiche evase/personale dedicato al servizio Personale dedicato al servizio per 1000/N. imprese registrate Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1
Tutela del mercato e della fede pubblica	<ul style="list-style-type: none"> Manifestazioni a premi Accertamento e raccolta usi e consuetudini Ispezioni e verifiche metriche Assistenza informativa Procedimenti sanzionatori Gestione attività regolamentate Marchi e Brevetti Istanze cancellazione protesti Pubblicazione elenco protesti 	<ul style="list-style-type: none"> N. riunioni comitato per raccolta usi N. interventi mensili per manifestazioni a premi Verifiche eseguite N. contatti allo sportello N. marchi e brevetti registrati N. visure rilasciate N. cancellazioni / sospensioni N. protesti levati N. ordinanze emesse 		<ul style="list-style-type: none"> Interventi mensili del funzionario per operazioni a premio N. verbali emessi nell'arco dei 30 gg N. output prodotti anno t rispetto a t-1 N. verifiche eseguite nell'arco dei 30 gg. Tempo medio di pubblicazione elenchi protesti Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4 N. quesiti evasi/Totale quesiti Tempo medio registrazione Marchi e brevetti N. pagine sito aggiornate % certificati rilasciati a vista/certificati totali 	<ul style="list-style-type: none"> N. pratiche evase/personale dedicato al servizio Costo del personale dedicato/entrate da manifestazioni a premi Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1



	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI / DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione	<ul style="list-style-type: none">• Gestione mediazioni e arbitrati• Informazione imprese / consumatori	<ul style="list-style-type: none">▪ N. mediazioni e arbitrati		<ul style="list-style-type: none">• N. output prodotti anno t rispetto a t-1	<ul style="list-style-type: none">• N. pratiche evase/personale dedicato al servizio• Costo del personale dedicato/entrate da manifestazioni a premi• Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1