



Camera di Commercio  
Ferrara



# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013**

**Aggiornamento annualità 2012**

**- Versione Breve -**

**Decreto legislativo n. 150 del 2009**

Piano della Performance 1  
della Camera di Commercio di Ferrara – annualità 2012



## Presentazione del Piano

### INDICE

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



## 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.

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.

### Riferimenti normativi

I riferimenti normativi principali relativi al Piano della performance sono contenuti:

- in alcuni articoli del decreto n. 150 del 2009, che ne delineano le modalità di redazione e le finalità;
- nel decreto n. 254 del 2005 per quanto riguarda la pianificazione strategica e la programmazione operativa;
- nella delibera CIVIT n. 112/2010 che fornisce indicazioni operative sulla struttura, sui contenuti e sul processo di redazione del Piano.

## 2. 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.

Per come è impostato il piano si possono riscontrare le seguenti caratteristiche:

- bilanciato, i contenuti sono stati definiti e trattati con ragionevole approfondimento ;
- chiaro, è stato predisposto un estratto del Piano per una chiara rappresentazione dei contenuti;
- 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);
- 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;
- integrato all'aspetto finanziario, il Piano è stato raccordato con i documenti contabili e di programmazione;
- 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;



- 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;
- 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, ai quali sono stati aggiunti due fasi di "miglioramento", che lo rendono dinamico e sempre attuale:

- *Aggiornamento annualità 2012:*  
Il Piano della Performance 2011-2013 deve essere annualmente aggiornato sulla base dei documenti annuali di programmazione adottati dagli Organi dell'Ente.
- *Miglioramento del Piano:*  
Sulla base di quanto emerso dallo studio condotto da Unioncamere sui Piani della Performance delle camere di commercio la Giunta camerale, nella riunione del 13 dicembre 2011, ha deciso di intervenire sulle aree di miglioramento individuate dall'analisi del proprio Piano della Performance e precisando in modo più chiaro e completo:
  - la descrizione del mandato istituzionale e della mission dell'Ente;
  - la grafica dell'Albero della Performance;
  - la semantica degli obiettivi strategici e operativi;
  - la formulazione degli indicatori strategici ed operativi;
  - l'indicazione nelle schede di programmazione di tempistica di avvio e conclusione delle attività, dei responsabili e dei soggetti coinvolti;
  - L'inserimento di valori di benchmark.

## 3. Presentazione del Piano

La stesura dell'aggiornamento al Piano avviene in un momento ancora dominato da incertezza a livello economico e politico. Da un lato si è di fronte a una ripresa economica che si profila però ancora debole, dall'altro occorre confrontarsi con la stretta sulle risorse a disposizione della Pubblica amministrazione, anche a fronte delle severe manovre finanziarie emanate nel corso dell'estate 2011 e rafforzate dalla legge 183/2011 (cd: "Legge di stabilità 2012"), dal D.L. 201/2011, convertito in legge 214/2011 (cd. "Salva Italia") e da ultimo dal D.L. 1/2012 (cd. "Cresci Italia").

Anche per questo la crisi che stiamo vivendo ha convinto la Camera di Commercio a fondare il proprio lavoro su politiche di collaborazione istituzionale, che restano 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.

A tale proposito, al fine di assicurare maggiore evidenza all'architettura ed alle connessioni delle diverse *policy*, l'azione strategica è stata rappresentata in modo sintetico in una mappa, utilizzando la metodologia della *Balanced Scorecard*, utile per collegare gli obiettivi all'organizzazione e alle risorse umane e finanziarie.

Da tale mappa si possono ricavare le principali linee di intervento riassumibili in:



1. Linea di intervento amministrativa anagrafica: attraverso il miglioramento dei servizi si vuole generare una ricaduta virtuosa sulla competitività delle imprese, mediante la riduzione dei costi sostenuti per gli adempimenti amministrativi, specie in termini di tempo. Perno di questa strategia per il 2012, sarà la piena attuazione della comunicazione unica, il cui definitivo avvio poggia ormai sulla certezza della previsione normativa attesa in questi anni.
2. Linea di intervento a sostegno diretto della 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.
3. Linea di intervento istituzionale rivolta a dare più forza alla voce della business community all'interno dei processi di *policy making* del territorio. In questo senso nel 2012, 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.
4. Linea di intervento legata al monitoraggio dei principali processi dell'Ente, al fine di porre le basi per successivi interventi di miglioramento delle modalità di erogazione dei servizi, fruibili anche digitalmente. A tal fine sono state introdotte diverse novità (servizi on line, firma digitale, posta certificata, pagamenti on line, ecc.), tutte fruibili sul sito web della Camera di Commercio di Ferrara.
5. Linea di intervento per migliorare 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.

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

### Chi siamo

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

La Camera di Commercio di Ferrara è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente e da nove membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 21 consiglieri, espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. La struttura amministrativa della Camera di Commercio è guidata dal Segretario Generale, coadiuvato da un solo dirigente, con funzioni di vicario.

### Cosa facciamo

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

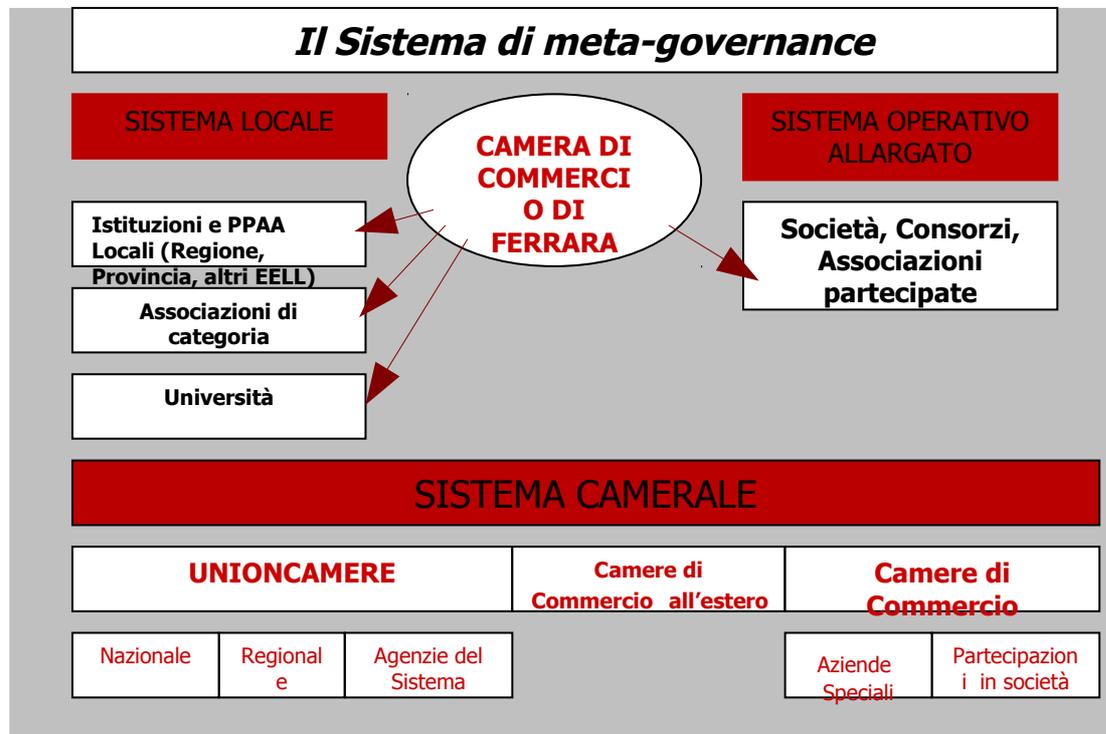
La Camera di Commercio di Ferrara svolge, in sintesi, tre funzioni:

1. *amministrative;*
2. *di promozione e informazione economica;*



3. di regolazione del mercato.

**Come operiamo**



**5. Identità**

**La Camera di Commercio in "cifre"**

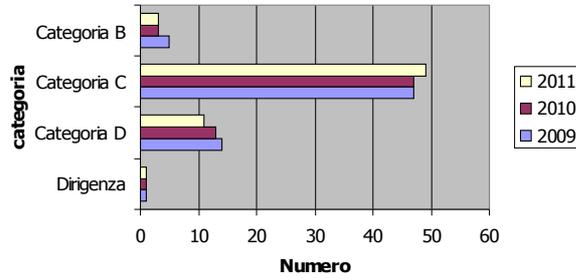


<b>Sede via Borgoleoni 11, Ferrara</b>	
URP	Tel <b>0532/783903-911-914-921-802</b> Fax <b>0532/783.850</b> e.mail <b>urp@fe.camcom.it</b>
<b>Sede decentrata via Ferrarese 28/1 Cento (Ferrara)</b>	
	Tel. <b>051/683.55.51</b> Fax <b>0532/783.843</b> e.mail <b>cento@fe.camcom.it</b>
Email istituzionale	<b>protocollo@fe.legalmail.camcom.it</b>
Orari	da lunedì a venerdì <b>9 – 12.30</b> martedì e giovedì <b>15.30 – 17.00</b>

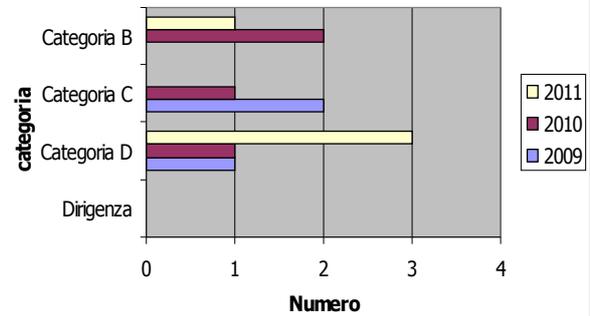
Si riportano, di seguito, alcuni grafici riportanti diverse classificazioni del personale in servizio:



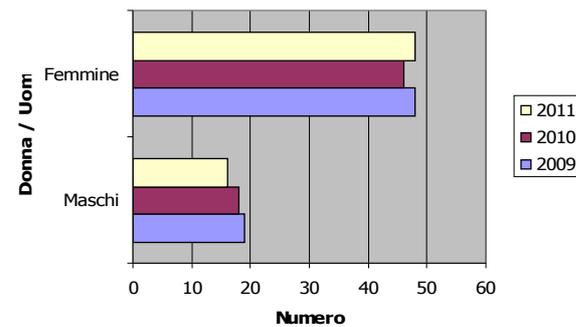
**Composizione del personale a tempo indeterminato per categoria d'appartenenza**



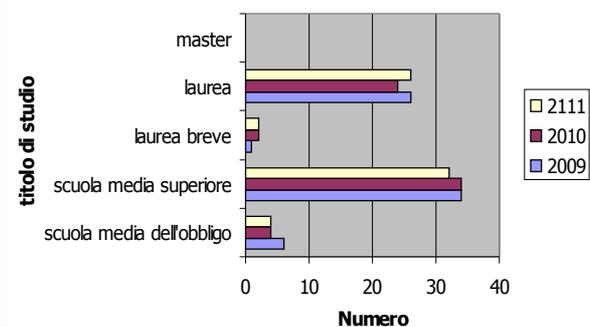
**Dipendenti cessati per categoria d'appartenenza**



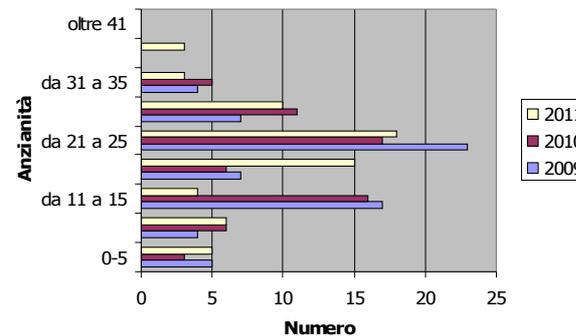
**Composizione di personale a tempo indeterminato per sesso**



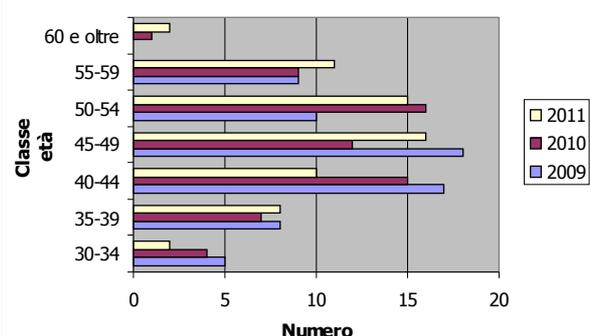
**Composizione del personale per titoli di studio**



**Composizione del Personale a tempo indeterminato per anzianità di servizio**



**Composizione del Personale a tempo indeterminato per classi di età**





Di seguito, l'elenco delle partecipazioni della Camera di Commercio di Ferrara, iscritte nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Altre Partecipazioni" per un valore contabile pari a € 1.926.383,20.

Società	CAPITALE SOCIALE	% DI PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	74.000.000,00	0,2731
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120,00	0,3797
SCIP – SOCIETA' CONSORTILE IDROVIE PADANE S.C.R.L.	100.000,00	0,0117
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	1,3123
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	0,50947
TECNOSERVICEAMERE 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	3,0000
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

La missione della Camera di Commercio si fonda sulle funzioni principali ad essa associate e riassumibili in:

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

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

## 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.



Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi.

A fianco di ogni obiettivo strategico è stata, altresì, indicata la priorità strategica a cui afferisce l'obiettivo stesso, al fine di creare una stretta correlazione con il programma Pluriennale della Camera di Commercio di Ferrara, attualizzato annualmente dalla Relazione Previsionale Programmatica.



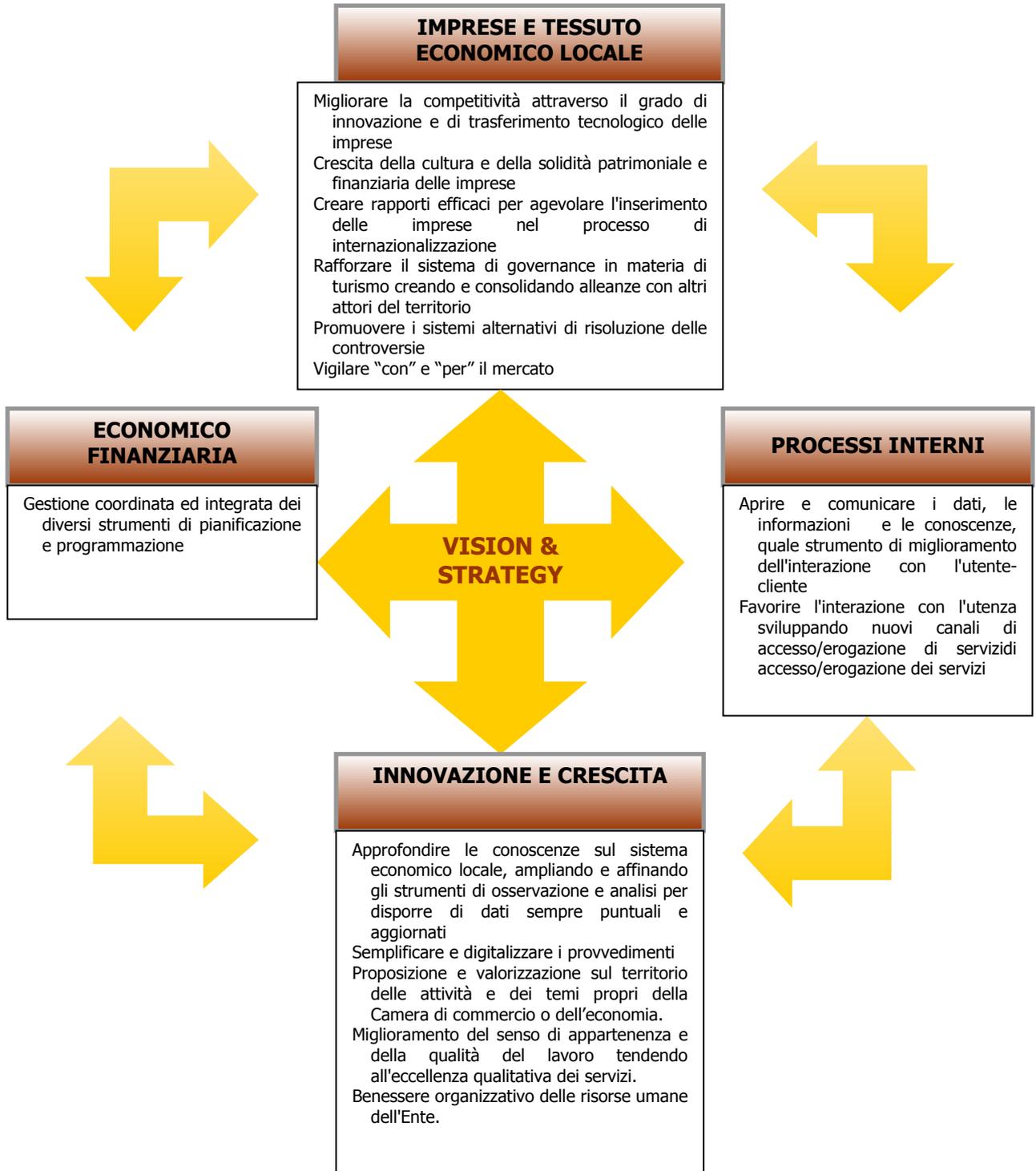
ALBERO DELLA PERFORMANCE

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



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

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





## 6. Analisi del contesto

### Esterno

Le stime sul PIL nella provincia di Ferrara relative all'anno 2010 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di quasi 27 mila euro per abitante.

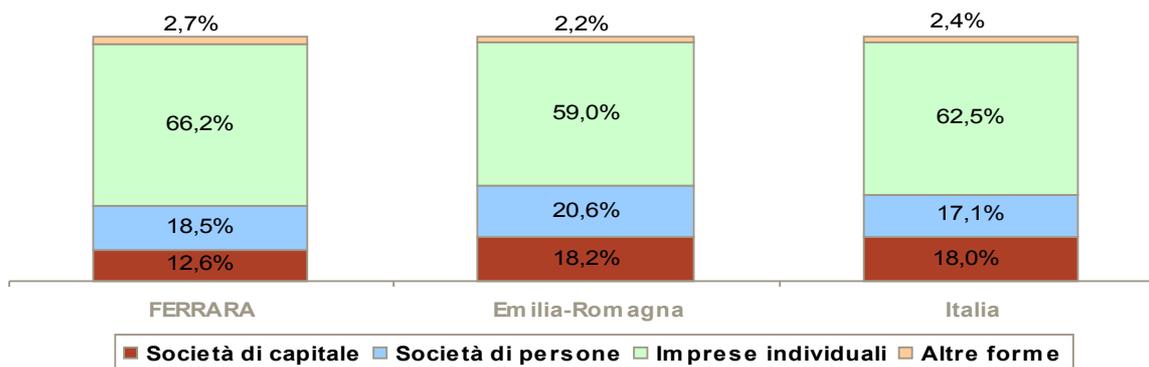
Il tasso di crescita annuo medio, dal 1995 al 2009 è del 2,8%, risultando inferiore alla media dell'Emilia-Romagna e attestando la nostra provincia al 48° posto della classifica nazionale.

### IMPRESSE ATTIVE AL 30 giugno 2011

	2009	2010	2011	Saldo	Var. %
Imprese totali	34.899	34.621	34.450	-171	-0,49%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.120	27.090	27.152	+62	+0,23%

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

### IMPRESSE ATTIVE per forma giuridica, composizione e percentuale al 30 giugno 2011



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

### SERIE STORICA DEI TASSI TRIMESTRALI DI ISCRIZIONE, CESSAZIONE E CRESCITA DELLE IMPRESE

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%
<b>2011</b>	<b>1,62%</b>	<b>0,98%</b>	<b>0,65%</b>

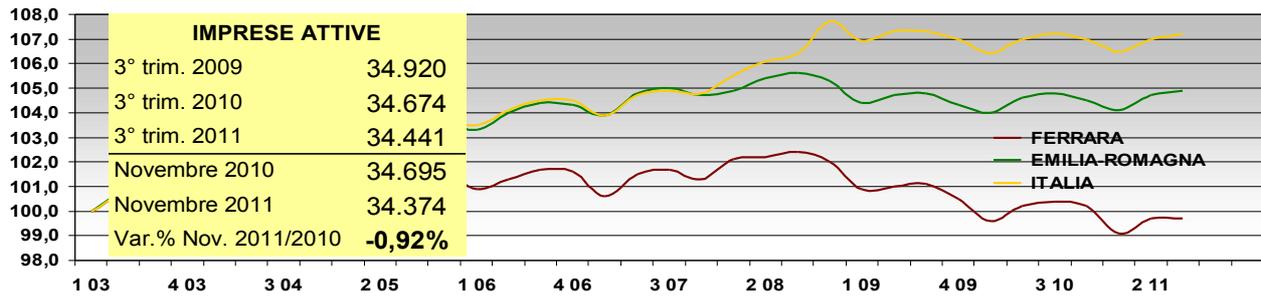
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2011, pari a 13,1 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,5 in Italia.

Preoccupante il calo tendenziale della imprenditoria giovanile, in una fase di difficoltà occupazionale come quella attuale.



## Tessuto imprenditoriale

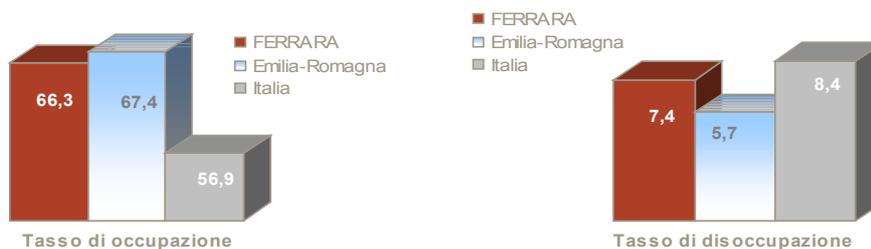


## Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2011

(Cruscotto dell'economia, Infocamere)

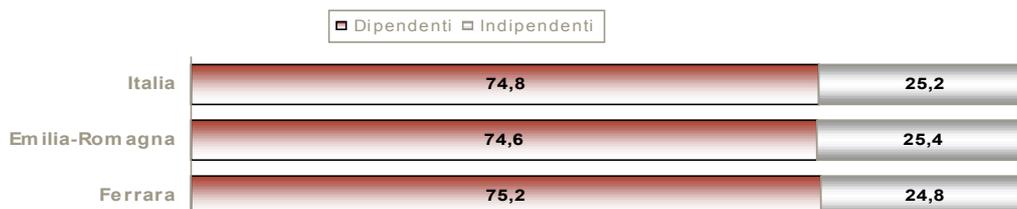
Forma giuridica		Imprese registrate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° tr. 2010
<b>TOTALE</b>	Femminile	8.021	21,30%	-0,1
	Giovane	3.389	9,00%	-3
	Straniera	2.209	5,90%	12,2
	<b>Totale</b>	<b>37.582</b>	<b>100,00%</b>	<b>-0,5</b>
<b>Società di capitale</b>	Femminile	857	15,50%	1,5
	Giovane	259	4,70%	-1,1
	Straniera	124	2,20%	17
	<b>Totale</b>	<b>5.520</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,6</b>
<b>Società di persone</b>	Femminile	1.599	20,40%	1
	Giovane	469	6,00%	-10,3
	Straniera	284	3,60%	7,6
	<b>Totale</b>	<b>7.852</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,4</b>
<b>Imprese individuali</b>	Femminile	5.466	23,70%	-0,6
	Giovane	2.616	11,30%	-1,8
	Straniera	1.766	7,60%	12,9
	<b>Totale</b>	<b>23.095</b>	<b>100,00%</b>	<b>-0,4</b>
<b>Altre forme</b>	Femminile	99	8,90%	-2,9
	Giovane	45	4,00%	-21,1
	Straniera	35	3,10%	2,9
	<b>Totale</b>	<b>1.115</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,3</b>

## Occupazione e disoccupazione



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

## Occupazione (addetti totali)



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



**Addetti alle unità locali per settore dicembre 2010**

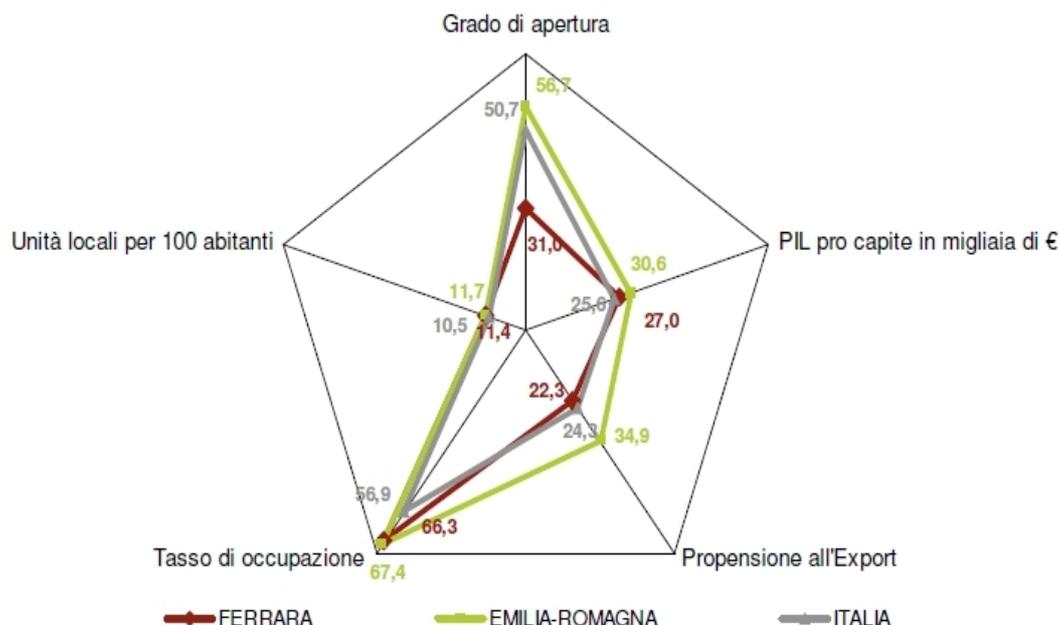
	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Agricoltura	1.576	2.000	1.075	3.557	1.949	3.909	14.066	13,6
Industria	7.365	2.009	1.814	9.785	4.765	2.572	28.310	27,3
Costruzioni	1.523	1.096	367	4.108	801	1.612	9.507	9,2
Commercio	3.032	1.801	567	10.232	1.392	3.284	20.308	19,6
Terziario	3.993	2.198	798	18.445	2.020	4.097	31.551	30,4
Mancante	4	2	0	1	0	1	8	0,0
<b>Totale</b>	<b>17.493</b>	<b>9.106</b>	<b>4.621</b>	<b>46.128</b>	<b>10.927</b>	<b>15.475</b>	<b>103.750</b>	100,0

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

Infine, ecco **il "diamante dell'economia ferrarese"**

Si tratta del nuovo strumento di analisi elaborato dalla Camera di Commercio che propone una sintetica lettura d'insieme dell'economia locale al 31 dicembre 2011, mettendo a confronto i valori rilevati per la provincia di Ferrara con quelli dell'Emilia-Romagna e dell'Italia dei seguenti indicatori:

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



Periodo di riferimento: 31 dicembre 2010 - 31 dicembre 2011



## Interno

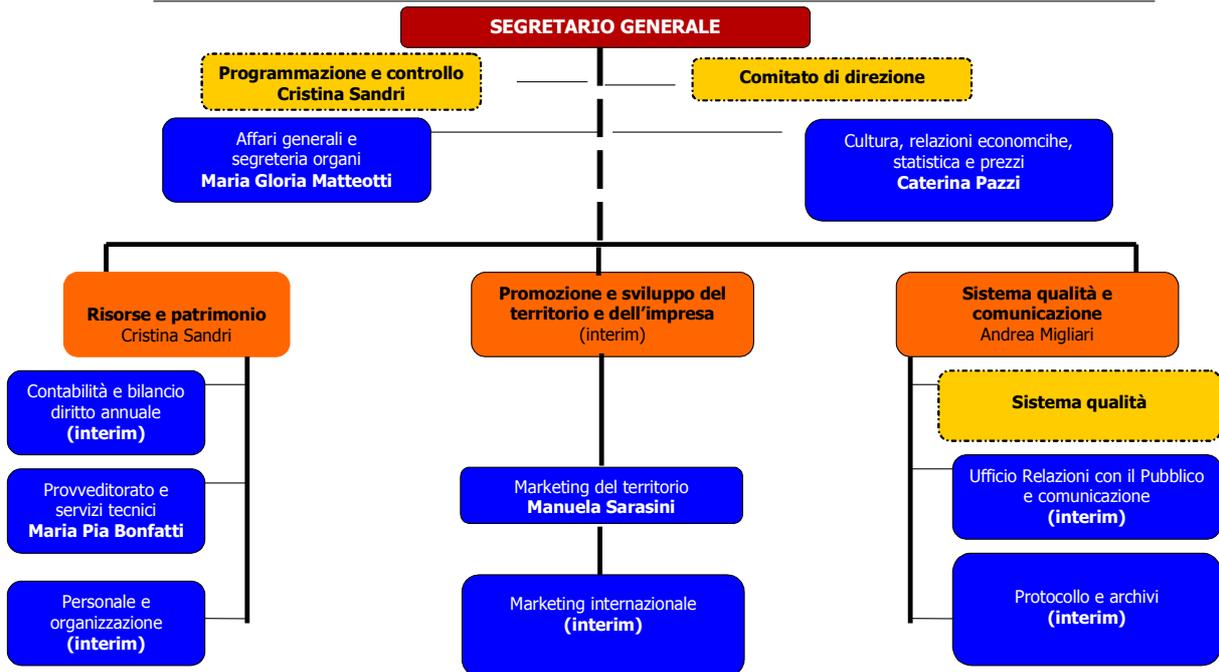
Quattro le dimensioni:

<ul style="list-style-type: none"> <li>la struttura organizzativa della Camera di Commercio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le risorse umane;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>le infrastrutture e le risorse tecnologiche;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le risorse finanziarie/economiche.</li> </ul>

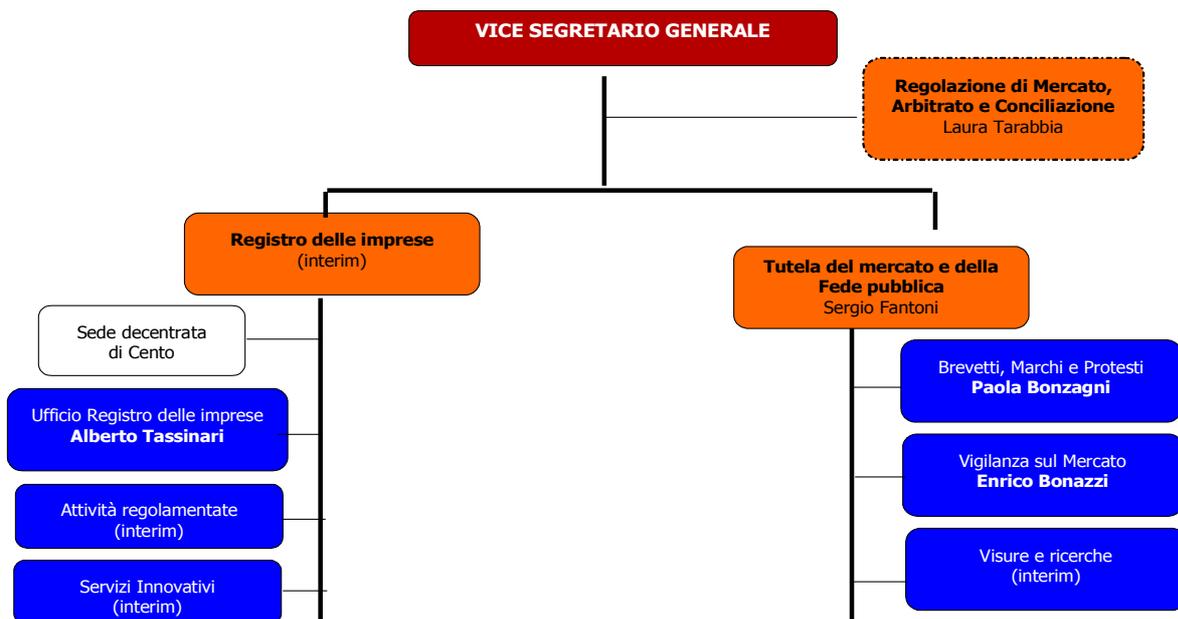
### La struttura organizzativa

Si riporta, di seguito, l'organigramma per ciascuna area dirigenziale:

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



### Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del Mercato





### Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Nell'ottica di poter offrire servizi sempre più efficienti e all'avanguardia, la Camera di Commercio di Ferrara da qualche tempo sta operando con formule gestionali sempre più avanzate, tra le quali:

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

### Le risorse umane

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.

Primo punto di tale valorizzazione è il piano di formazione 2012 che, come già avvenuto per quello del 2011, cercherà di consolidare le strategie ed i risultati ottenuti negli anni precedenti considerando la formazione non come "spesa", ma come un investimento permanente in capitale umano.

### Le risorse finanziarie

Il Preventivo economico 2012 della Camera di Commercio di Ferrara è stato redatto secondo i principi contenuti nel DPR n. 254 del 2005.

E' 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.



## 7. 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.

Con riferimento a ciascuna priorità identificata nel programma, 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;
- 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.

Inoltre, come riportato nel capitolo 2 si provvede ad apportare le modifiche alle criticità emerse dallo studio condotto da Unioncamere sui Piani della Performance.

In particolare per quanto riguarda il presente capitolo precisando in modo più chiaro:

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

A fianco di ogni indicatore già previsto, ne viene riportato uno aggiuntivo che consenta a rendere più efficace la lettura dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.

- Pertanto, alcuni indicatori misurano aspetti concernenti l'economia provinciale;
- Altri, misurano la qualità delle banche dati e l'efficacia delle azioni messe in campo;
- Altri, ancora, misurano il grado di soddisfazione dei servizi della Camera di Commercio di Ferrara;

Si riportano, di seguito, le sette priorità strategiche:

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

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

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



**ANNI 2011-2013**

Priorità	Obiettivi strategici		a) Indicatore	a) Target dell'indicatore
	Declinazione originaria	Declinazione nuova	b) indicatore aggiunto	b) Target dell'indicatore
<b>1</b> Innovazione per la competitività	Accrescere il numero delle imprese verso processi di innovazione	Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	Variazione % delle imprese coinvolte nei programmi dell'Ente di sostegno all'innovazione nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: > 5% 2012: > 7% 2013: > 9%
			Variazione % del numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2011: > 0% 2012: > 0% 2013: > 2%
	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	Variazione % delle imprese coinvolte nei programmi dell'Ente di sostegno al credito nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >2% 2012: >5% 2013: >7%
			Variazione % del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	2011: >2% 2012: >5% 2013: >7%
<b>2</b> Internazionalizzazione e marketing territoriale	Accrescere il numero delle imprese verso processi di internazionalizzazione	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	Variazione % delle imprese coinvolte nei progetti di internazionalizzazione promossi nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Variazione % delle unità locali di imprese con sede all'estero	2011: > 0% 2012: > 2% 2013: > 2%
	Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica	Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Variazione % delle imprese coinvolte nel progetto ETG nel 2010	2011: >2% 2012: >4% 2013: >6%
			Variazione % delle unità locali di imprese con sede in altre province	2011: >2% 2012: >4% 2013: >6%
<b>3</b> Trasparenza e tutela del mercato	Diffusione del servizio di mediazione	Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Variazione % del numero di mediazioni effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >50% 2012: >60% 2013: >70%
			Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	2011: >50% 2012: >60% 2013: >70%



	Vigilare "con" e "per" il mercato	Vigilare "con" e "per" il mercato	Variazione % del numero di visite ispettive effettuate dall'Ente nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Variazione % degli Utenti metrici e/o strumenti metrici	2011: >0% 2012: >5% 2013: >6%
<b>4</b> Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze	Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	Grado di "Pulizia" del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'Ente	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
	Accrescere e approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Variazione % del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >10% 2013: >15%
			Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia.	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
<b>5</b> Pubblica amministrazione per le imprese	Migliorare l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione dei servizi	Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	Variazione % delle pratiche del Registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >10% 2013: >15%
			Variazione % degli utenti che utilizzano i servizi on-line	2011: >5% 2012: >8% 2013: >1%
	Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Livello di accessibilità (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	2011: 4 2012: 3 2013: 2
			Grado di soddisfazione CSI livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerali	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
<b>6</b> Comunicazione	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Variazione % del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicati nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	2011: >5% 2012: >7% 2013: >10%
			Mantenimento dello stock d'imprese al 31.12.2010	2011: inv.2010 2012: inv.2010 2013: inv.2010



	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Variazione % del tasso di aggiornamento della rete Intranet nell'anno rispetto alla media del triennio precedente (soppresso)	2011: >10% 2012: >20% 2013: >30%
			Grado di soddisfazione interna	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
<b>7</b> Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Istituzione Osservatorio sul ciclo di gestione della performance	Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%
			Grado di soddisfazione degli utenti sulla leggibilità del piano della performance	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO
	Istituzione Circoli di ascolto organizzativo	Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	Variazione % del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	2011: >60% 2012: >80% 2013: >100%
			Grado di soddisfazione interna	2011: >BUONO 2012: >BUONO 2013: >OTTIMO



## Programmi strategici

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

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>1 INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'</b>		
<p><b>L'innovazione, fattore chiave per la competitività</b></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><b>Finanziare l'innovazione</b></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
<b>2 INTERNAZIONALIZZAZIONE E MARKETING TERRITORIALE</b>		
<p><b>Sostenere le imprese nell'utilizzo degli strumenti di internazionalizzazione per agevolare l'inserimento nei mercati esteri</b></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><b>Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica</b></p>	<p>La Camera di Commercio, attraverso il Protocollo d'intesa con la Provincia di Ferrara per la promozione coordinata del turismo, intende proseguire le consolidate azioni coordinate di sviluppo e promozione economica locale ed avviare di nuove con lo scopo di migliorare la visibilità, l'attrattività e l'apertura del territorio in termini di flussi di persone (turismo e occupazione), di beni, servizi e conoscenze (export, ricerca, formazione) e di capitali (infrastrutture ed investimenti produttivi). La Camera di Commercio di Ferrara proseguirà, dunque, per il 2011 nella realizzazione, da un lato, di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero, dall'altro nel concreto e fattivo coinvolgimento di istituzioni, pubblica amministrazione e di tutti gli attori che operano sul territorio. Si procederà, in particolare, a promuovere l'area della provincia di Ferrara, a incrementare i flussi turistici, a valorizzare e garantire la qualità dei prodotti e dei servizi turistici offerti sul territorio attraverso politiche di marketing turistico e territoriale comuni e condivise.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>3 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO</b>		
<b>Diffusione del servizio di mediazione</b>	<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>	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato
<b>Accrescere il numero delle visite ispettive effettuate dalla Camera di Commercio</b>	<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>	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>4 ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>		
<p><b>Sostenere ed incrementare i servizi on line</b></p>	<p>La possibilità di accesso alle informazioni detenute dalla Camera di Commercio, patrimonio di conoscenza per il <i>business</i> e per il territorio, rappresenta un supporto fondamentale che la Camera "offre" ai propri utenti: imprese, operatori professionali, <i>broker</i> informativi, intermediari, organismi di natura associativa. Nel 2011 proseguirà l'impegno di valorizzazione del patrimonio informativo accumulato dai servizi camerali, facendone percepire direttamente alle imprese e al pubblico in generale la valenza in chiave informativa sul sistema imprenditoriale. In tale prospettiva, è necessario assicurare, oltre alla qualità dei dati (in input), la loro accessibilità e fruibilità (in output) nella prospettiva dell'utente finale, garantendo agevoli possibilità di accesso e modalità di erogazione flessibili e modulabili in base alle differenti esigenze. Si tratta di passare da "un'informazione sulle imprese" a "un'informazione per le imprese", restituendo al sistema economico le informazioni fornite dalle singole imprese nell'assolvere ai propri obblighi amministrativi. Anche sul piano gestionale interno, con il supporto dei <i>partner</i> tecnologici (Infocamere in particolare), si implementeranno applicazioni in grado di fornire informazioni a 360° gradi ovvero "navigabili" sulle singole componenti del sistema imprenditoriale e sul sistema di relazioni tra le medesime e l'Ente camerale.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>
<p><b>Migliorare ed incentivare la conoscenza del territorio attraverso le informazioni rilevabili dalle banche dati camerali</b></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 camerali. Sulla scorta dei risultati raggiunti, si prevede di avviare un nuovo ciclo di approfondimenti sulle relazioni all'interno dell'impresa (patti parasociali) e tra imprese (gruppi), con una focalizzazione sui settori interessati dalle liberalizzazioni. Accanto al consolidamento dei rapporti con i partner storici, il 2011 vedrà l'Ente camerale impegnato, attraverso il suo Servizio Studi, ad ampliare e rafforzare la propria rete di relazioni, non solo mediante la ricerca di nuovi interlocutori, a partire dagli uffici studi delle organizzazioni e delle istituzioni presenti sul territorio, ma anche attraverso la partecipazione a network di ricerca che operano a livello nazionale e internazionale su temi strategici per lo sviluppo della provincia di Ferrara, quali l'innovazione e la creatività. Da ultimo va sottolineato che l'attività di analisi e ricerca, svolta anche attraverso l'Osservatorio dell'economia, consentirà non solo di mettere a disposizione delle imprese e della collettività informazioni, riflessioni e approfondimenti destinati ad accrescere le conoscenze sul sistema economico ferrarese, ma anche di supportare l'elaborazione delle linee strategiche dell'Ente nonché la loro definizione in programmi d'intervento.</p>	<p>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE</b>		
<p><b>Migliorare ed ottimizzare i servizi offerti alle imprese</b></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><b>Sviluppare e sostenere progetti volti alla digitalizzazione dei servizi offerti alle imprese</b></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 innegabili potenzialità di semplificazione in favore delle imprese. Si riproporrà quindi un set di iniziative per favorire la messa a regime al nuovo sistema e l'assimilazione del cambiamento da parte dell'utenza, assicurando assistenza tecnica e formazione ai "grandi utenti" (professionisti, intermediari, associazioni di categoria) e, con il coinvolgimento degli stessi, alle imprese (protocolli per assicurare assistenza agli utenti nell'inoltro della comunicazione unica). Il nuovo Sportello Unico per le Attività Produttive (S.U.A.P.), inoltre, sarà una struttura destinata a assumere connotazioni di accentuata informatizzazione e integrazione con il sistema della Comunicazione Unica, con ricadute positive a vantaggio del sistema delle imprese in termini di accelerazione degli iter procedurali e di maggior coordinamento tra pubbliche amministrazioni. E' dunque previsto l'impegno dell'intero sistema camerale, in particolare attraverso la messa a disposizione delle infrastrutture telematiche e del know-how in materia di gestione di procedimenti "digitalizzati", a fianco dei Comuni. La Camera sarà inoltre chiamata a esercitare funzioni di accreditamento e vigilanza nei confronti delle Agenzie per le Imprese: nuovi attori privati, incubatori di procedimenti amministrativi a 360°, che attesteranno la sussistenza dei requisiti normativi per la realizzazione, la trasformazione, il trasferimento e la cessazione delle attività, a supporto degli Sportelli Unici. L'Ente ha quindi la reale opportunità di giocare pienamente il ruolo di capofila nella gestione dei flussi di comunicazione, posizionandosi quale referente unico per le imprese nei rapporti con la pubblica amministrazione.</p>	<p>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</p>



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>6 COMUNICAZIONE</b>		
<b>Accrescere ed incentivare la diffusione di informazioni e di attività della Camera di Commercio</b>	<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>	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
<b>Incrementare e migliorare la rete delle comunicazioni interne</b>	<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>	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<b>7 GESTIONE STRATEGICA, QUALITA' E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</b>		
<p><b>Istituzione Osservatorio sul ciclo di gestione della performance</b></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><b>Istituzione Circoli di ascolto organizzativo</b></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>



## 8. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

- uno o più indicatori a ciascuno dei quali viene attribuito un target (valore 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.

All'interno delle schede sono declinate una serie di informazioni che consentono di ricavare in maniera rapida tutto il cascading dei dati, per fornire in ogni momento un quadro completo e chiaro del contributo che ciascun obiettivo fornisce alla mission dell'ente. In particolare ciascuna scheda fornisce dati riguardanti:

- **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.
- **Quadro operativo:** Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni.
- **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.
- **Quadro trasparenza:** La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

Gli obiettivi operativi sono riportati, integralmente, nell'allegato 1.

### **Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

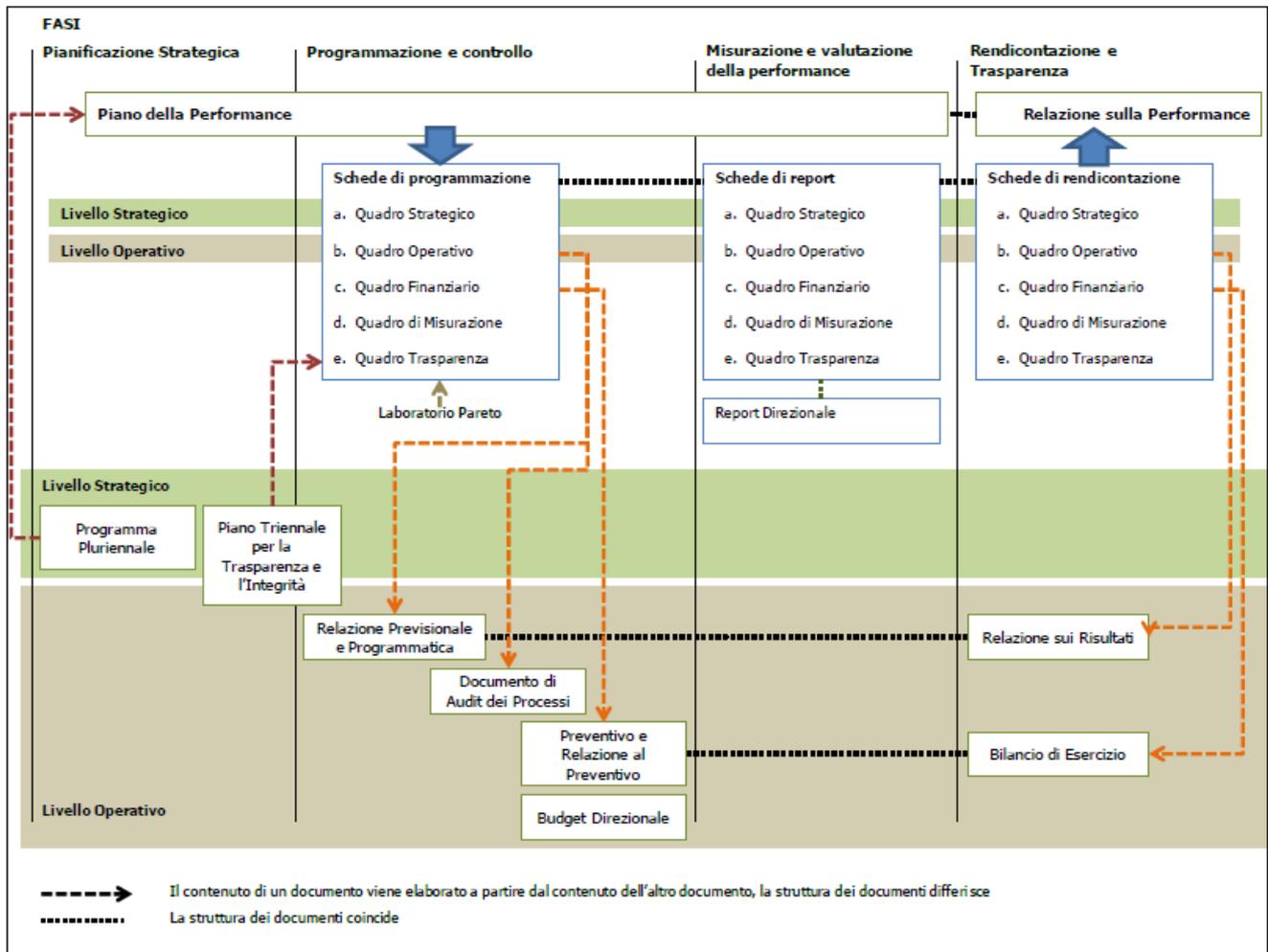
Nell'**allegato 2** sono riportati gli obiettivi assegnati ai dirigenti; nell'**allegato 3** sono riportati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

## 9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del





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.

Sulla base delle priorità strategiche definite nel Programma pluriennale, o sulla loro actualización, 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.

## 11. 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](http://www.fe.camcom.it).

## 12. Elenco dei processi



Nel Piano della Performance completo è possibile trovare in coda l'elenco dei processi mappati dalla Camera di Commercio di Ferrara, così come indicati nel documento di "Sistema di misurazione e valutazione della performance", approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 124 del 4 ottobre 2011.