

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Indice generale

PREMESSA.....	
Riferimenti normativi.....	5
PRINCIPI DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	
Principi di struttura e di contenuto.....	7
Principi di processo.....	8
PRESENTAZIONE DEL PIANO.....	
SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER LE IMPRESE E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	12
Chi siamo.....	12
Cosa facciamo.....	13
Come operiamo.....	13
IDENTITÀ.....	15
La Camera di Commercio in "cifre": le sedi.....	15
TOTALI.....	20
Mandato istituzionale e missione.....	21
Albero della performance.....	23
ANALISI DEL CONTESTO.....	27
1. Esterno : Ferrara e le imprese.....	27
1. Esterno : Ferrara e il lavoro.....	30
1. Esterno : Ferrara e la movimentazione anagrafica delle imprese.....	33
1. Esterno : Le relazioni istituzionali della Camera di Commercio di Ferrara.....	34
2. Interno: le dimensioni.....	38
2. Interno: la struttura organizzativa.....	38
2. Interno: le infrastrutture e le risorse tecnologiche.....	44
2. Interno: le risorse umane.....	46
2. Interno: le risorse finanziarie.....	48
OBIETTIVI STRATEGICI.....	52
I Programmi strategici triennali 2014-2016.....	59
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	63
Obiettivi operativi annuali.....	64
IL PROCESSO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	73
PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO.....	74
TRASPARENZA DEL PIANO.....	76

ELENCO DEI PROCESSI..........**76**

Allegato 1. Panel Indicatori sullo stato di salute dell'Ente e di benchmark

Allegato 2. Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi

Allegato 3. Obiettivi assegnati ai dirigenti

Allegato 4. Obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia
e responsabilità

Allegato 5. Obiettivi di team

PREMESSA

Questa Camera di Commercio, sulla base dell'esperienza maturata nella gestione del primo Piano della Performance 2011-2013, ha predisposto il nuovo documento - "Piano della performance 2014-2016" cercando di fornire una maggiore comprensibilità del costante sforzo che compie l'Ente per raggiungere gli obiettivi prefissati, volti principalmente a garantire la qualità dei servizi e l'efficacia delle azioni a sostegno delle imprese e del tessuto economico provinciale.

Il presente documento, che come previsto dall'articolo 10 del D.lgs. 150/2009 deve coprire un arco temporale di tre anni e deve essere approvato da ciascuna Amministrazione Pubblica entro il 31 gennaio 2014, è stato redatto nella consapevolezza di una possibile revisione, a seguito delle procedure di rinnovo degli organi camerale che si concluderanno, presumibilmente, entro il mese di marzo 2014.

Con il rinnovo degli Organi politici prenderà, quindi, il via un nuovo ciclo per la Camera di Commercio di Ferrara. Quinquennio che si prospetta particolarmente impegnativo e che porrà l'Ente camerale di fronte a numerose e difficili sfide. Si tratta quindi di un momento di transizione, a cerniera tra passato e futuro, in cui i progetti strategici il 2014, costituiscono, al tempo stesso, l'ultima declinazione del precedente Programma pluriennale ed anticipano le azioni camerale del futuro prossimo.

Alla luce di tutto ciò, si è cercato di migliorare, anche semplificando, la stesura del Piano, nella convinzione, che lo stesso rappresenti 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 principali riferimenti normativi relativi al "Ciclo di gestione della performance" e al "Piano della performance" sono contenuti in alcuni articoli del titolo 2 del decreto n. 150 del 2009, che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

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

A decorrere dall'esercizio 2014, si è aggiunta ulteriore normativa per la predisposizione sia del Preventivo Economico 2014 sia del Piano della Performance.

La stesura del Preventivo economico 2014 ha, quindi, recepito le novità introdotte dal Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013 recante "*Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica*", in attuazione delle disposizioni contenute all'articolo 16 del D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91 in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica attraverso una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo.

Al fine della raccordabilità con gli analoghi documenti previsionali delle amministrazioni pubbliche in contabilità finanziaria, il decreto ha disposto la predisposizione anche dei seguenti documenti:

- 1) budget economico pluriennale 2014/2016;
- 2) prospetto, in termini di cassa, redatto secondo la codifica SIOPE e articolato, per la parte spesa, secondo le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012;
- 3) piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. 18 settembre 2012.

Pertanto la programmazione di ogni singola Camera è stata ricondotta nell'ambito delle macro-categorie individuate dal Ministero. Diretta conseguenza di tale classificazione, è stata la redazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, da collegare, secondo le logiche del *cascading* alle missioni e ai programmi individuati dal Ministero.

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

A tutto ciò, si deve aggiungere che l' *"Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche"* ha fornito specifiche indicazioni ai fini dell'avvio del ciclo della performance 2014-2016. In particolare, è stata sottolineata la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della corruzione, di cui alla Legge 190/2012, recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*" e al D.Lgs. 33/2013, recante "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*".

L'Autorità ha precisato che per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmati e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani

della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e dei Programmi triennali della trasparenza. In tale ottica di integrazione e coerenza, richiamata anche nell'Allegato 1 del Piano Nazionale Anticorruzione, è opportuno - sottolinea l'Autorità - che le Amministrazioni prevedano nel Piano della performance 2014 – 2016 obiettivi, indicatori e target sia per la performance organizzativa (tramite indicatori di risultato e di processo, prevalentemente associabili al livello strategico e operativo) sia per la performance individuale (**obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale dirigente a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C.**).

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

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

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

In caso di mancata adozione o di mancato aggiornamento annuale del Piano, l'articolo 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009 prevede il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Principi di redazione del Piano della performance

Il Piano della performance è il principale documento di programmazione di ogni Amministrazione Pubblica, previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009, allo scopo di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. Costituisce parte integrante del ciclo di gestione della performance e ne rappresenta uno dei principali prodotti, in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio.

In particolare, il Piano della performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente camerale, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori.

Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma pluriennale.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della performance, gli organi di indirizzo identificano, quindi, la performance complessiva della Camera di Commercio di Ferrara

e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di gestione della performance.

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 è articolato il Piano, ossia la forma del documento. Ha una particolare valenza poiché grazie ad essa viene manifestata la capacità di rappresentare in modo intellegibile le informazioni contenute nel documento. Il contenuto del Piano, invece, è "quanto" e "cosa" è riportato in ogni singola sezione della struttura.

Secondo i principi generali di struttura e di contenuto, si ritiene che il presente Piano possa essere considerato:

- bilanciato, i contenuti sono stati definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera di Commercio;
- claro, è stato predisposto un estratto del Piano per una chiara rappresentazione dei contenuti. Il Piano si propone di essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni. Il contenuto non supera, pertanto, le 90 pagine e la struttura è rappresentata per mezzo di un indice;
- coerente, i contenuti del Piano sono coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza garantisce l'attuabilità del Piano. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani d'azione alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili;
- veritiero, i contenuti del Piano corrispondono alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore è indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- trasparente, il Piano sarà diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via web;
- intelligibile, il Piano è facilmente comprensibile anche agli stakeholder esterni. A tal fine, la Camera di Commercio di Ferrara ha definito una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli stakeholder esterni (valenza informativa del Piano). Negli allegati, invece, sono stati collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati (valenza operativa del Piano).
- integrato all'aspetto finanziario, il Piano è stato raccordato con i documenti contabili e di programmazione. L'integrazione e il collegamento logico tra il Piano della performance della Camera di Commercio di Ferrara e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio sono stati garantiti almeno su quattro livelli:
 - coerenza dei contenuti;
 - coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
 - integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- supportato da soggetti qualificati, il gruppo di lavoro che ha coordinato le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elaborato il documento ha competenze di pianificazione e controllo, oltre che una opportuna collocazione organizzativa. Nel gruppo di lavoro è

presente anche il Segretario Generale, comunicatore pubblico ai sensi della legge n. 150 del 2000;

- formalizzato, il Piano è stato formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di poter essere approvato con atto formale, nonché di poter assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna;
- confrontabile e flessibile, la struttura del Piano permette il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla performance. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto saranno comunque motivate e tracciabili;
- pluriennale e annuale, l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

Principi di processo

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

- predefinito, sono stati predefiniti le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie;
- specifico nei ruoli, sono stati individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e loro ruoli;
- coerente, al fine di aumentare la probabilità di successo nell'attuazione, ciascuna fase del Piano è coerente e collegata con le altre. La fase di definizione della missione e della visione è coerente con il mandato istituzionale, con i valori e la cultura. C'è, inoltre, coerenza tra la fase di definizione degli obiettivi e la fase di individuazione dell'oggetto di analisi; nonché tra la fase di definizione degli indicatori di misura e la fase di individuazione del soggetto responsabile del raggiungimento degli obiettivi;
- partecipato, il Piano è stato definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, ha favorito il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre, è stata agevolata ogni forma di interazione con gli stakeholder esterni (imprese, cittadinanza, associazioni di categoria, etc.) per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano è, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli stakeholder);
- integrato al processo di programmazione economico-finanziaria, gli obiettivi sono coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, garantendo il raccordo con i processi di programmazione e con il budget economico-finanziario. Un processo integrato ha, infatti, il vantaggio di creare sinergie ed evitare sovrapposizioni di strumenti.

Presentazione del Piano

Come anticipato in Premessa, la stesura del Piano avviene in un momento di transizione dell'attività di questa Camera di Commercio, per effetto del rinnovo degli Organi politici, che si completerà nei primi mesi dell'anno 2014. Si prospetta un periodo particolarmente impegnativo che porrà l'Ente camerale di fronte a nuove e difficili sfide, anche a seguito del perdurare di incertezza a livello economico e politico. Da un lato si è di fronte a una ripresa economica che si profila però ancora debole, dall'altro occorre confrontarsi con la stretta sulle risorse a disposizione della Pubblica amministrazione, anche a fronte delle severe manovre finanziarie emanate dal 2010 e, progressivamente rafforzate di anno in anno, sino alla legge 147/2013 "Legge di stabilità 2014".

A ciò si aggiunga, che parte del territorio della provincia di Ferrara, tra l'altro quello a più alto impatto produttivo, è stato interessato dagli eventi sismici del 20 e 29 maggio 2012, per le quali questa Camera di Commercio, anche nel 2013, è intervenuta con importanti risorse economiche a contribuire al finanziamento di parte degli oneri sostenuti per il ripristino delle unità operative aziendali e la loro messa in sicurezza.

Lo scenario economico generale in cui si collocano il Paese e la provincia di Ferrara è determinato da alcune forze guida: la globalizzazione e la crescente liberalizzazione degli scambi; l'affacciarsi dei nuovi competitori; la crescente volatilità dei mercati finanziari e dei prezzi delle materie prime; il mutamento dei modelli di consumo (maggiore segmentazione e polarizzazione della domanda), anche in relazione alle modalità di interazione offerte dal WEB 2.0; la flessione della domanda interna; il cambiamento climatico, che diventa conclamato e la necessità di non intaccare oltre i limiti della sostenibilità le risorse naturali.

La crisi si pone, in questo contesto, come un acceleratore delle tendenze, un evidenziatore delle debolezze, un potente stimolo al cambiamento. La provincia di Ferrara si colloca nel novero dei territori che più hanno risentito dell'impatto della recessione, soprattutto a causa della maggior esposizione dell'economia alle componenti più volatili della domanda. Nel mettere a fuoco la situazione della provincia di Ferrara, in un'ottica di evoluzione di medio periodo, non si può fare a meno di considerare l'evoluzione congiunturale in corso, che accentua l'incertezza delle prospettive di ripresa a breve termine.

Fortunatamente la realtà non è mai univoca e sono evidenti gli spazi di opportunità ancora aperti e i punti di forza della provincia di Ferrara sui quali insistere. Durante la crisi, infatti, non sono mancati segnali di reattività da parte delle imprese, in particolare quelle più radicate sui mercati esteri e operanti nei settori innovativi o anticyclici. Tra i settori che meglio stanno resistendo all'attuale congiuntura, l'agroalimentare, i sistemi per produrre, le tecnologie "verdi" e quelle cosiddette "abilitanti" (ad esempio: ICT e nanotecnologie), che, da un lato, in collaborazione con la ricerca, hanno creato nuovi cluster innovativi e, dall'altro, hanno consentito, attraverso il trasferimento tecnologico, alle altre imprese operanti nei settori tradizionali di effettuare salti d'innovazione, di concepire nuovi prodotti e servizi e di riposizionarsi nello scenario competitivo.

Sulla base di tali analisi e tenuto conto che dal 1° gennaio 2014 è partito il nuovo periodo di programmazione dei Fondi europei per il setteennato 2014-2020, il Consiglio di questa Camera di Commercio, con deliberazione n. 12 dell'8 ottobre 2013, ha approvato la Relazione Previsionale e programmatica per l'anno 2014 che punta, nell'ambito del **"Position Paper"** della Commissione europea, sul rafforzamento della dimensione strategica della politica economica locale, con particolare riguardo agli obiettivi per la crescita e l'occupazione contenuti nella strategia Europa 2020.

Punto di partenza della programmazione dell'Ente è stato, pertanto, il Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione europea sul Programma Nazionale di Riforma 2012 e Programma di Stabilità, unitamente alle Raccomandazioni del Consiglio europeo del 10 luglio 2012. E proprio in coerenza con suddette Raccomandazioni, le sfide più urgenti per la provincia di Ferrara consistono nel **rilancio** del proprio percorso **in termini di crescita sostenibile e di competitività complessiva**, nella **riduzione delle disparità territoriali** (Basso, Medio e Alto ferrarese) e nella **promozione dell'occupazione**.

Tali obiettivi potranno essere ottenuti, in particolare, attraverso la promozione di un ambiente favorevole all'innovazione delle imprese; la realizzazione di infrastrutture performanti e la

gestione efficiente delle risorse naturali; l'aumento della partecipazione del capitale umano al mercato del lavoro, in particolare dei giovani; l'incremento della produttività, efficienza ed efficacia della Pubblica amministrazione. Di qui, la necessità per la Camera di Commercio di **proseguire sulla strada della concentrazione delle risorse** in alcuni ambiti ritenuti prioritari, al fine di massimizzare i risultati perseguiti, piuttosto che perseguire una distribuzione dispersiva.

La definizione del Piano si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2013, ne attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2014 e precostituisce, in attesa del rinnovo degli Organi, uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2014/2019.

La programmazione, nell'esperienza della Camera di Commercio di Ferrara, ha sempre assunto – in particolare nelle Giornate della Trasparenza – una funzione di coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, in una logica di governance ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti. In primis con le associazioni imprenditoriali, che attraverso i loro rappresentanti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale.

La Camera di Commercio di Ferrara nei prossimi anni continuerà con la sua strategia di promozione articolata in specifici progetti che abbiano principalmente come riferimento il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

La ricerca, infine, di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali costituirà anche nei prossimi anni un obiettivo essenziale per:

- incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico;
- creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti ;
- moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;
- favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerali;
- proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;
- valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzare la logica della sussidiarietà.

La Camera di Commercio cercherà di sviluppare, ulteriormente, il proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli interventi finalizzato a domandarsi se, in quale misura e per quali soggetti le azioni adottate abbiano effettivamente avuto effetti sulle opportunità delle imprese.

Tre i quesiti, in particolare:

- fino a che punto il programma ha mantenuto le sue promesse?
- quanto ha contato il programma nel risultato osservato, rispetto ad altre variabili intervenienti?
- chi ha contribuito di più o di meno ai risultati conseguiti?

che dovranno trovare puntuali risposte nel corso del triennio e che potranno essere verificate nelle Relazioni annuali sulla Performance di questa Camera di Commercio.

La Camera di Commercio continuerà a promuovere, inoltre, interventi mirati ad una sempre

maggiore semplificazione dell'azione amministrativa, nella consapevolezza che l'eccesso di passaggi e formalizzazioni burocratici rappresentino una delle maggiori cause frenanti lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese sul territorio e, in un'ottica più ampia, del Paese nel suo complesso. Le azioni previste nell'ambito di tali focus prevedranno un approccio congiunto delle Aree e delle unità organizzative dell'Ente, e costituiscono la risultante della pluralità di vedute ed intenti dell'intera struttura camerale.

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

Il sistema di pianificazione strategica, programmazione e controllo adottato già da diversi anni, prevede l'utilizzo del cruscotto direzionale e l'adozione della Balanced Scorecard, divenuti indispensabili strumenti di monitoraggio dei risultati. A ciò si affianchi il competente e costante presidio dell'Organismo indipendente di valutazione sulla correttezza degli strumenti adottati e delle rendicontazioni redatte, che ha consentito a questo Ente di intraprendere un percorso di continuo miglioramento nella gestione della performance e dell'accountability.

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

Si prteoguirà nell'analisi dei principali processi dell'Ente, al fine di porre le basi per successivi interventi di miglioramento delle modalità di erogazione dei servizi, per individuare e mitigare gli eventuali rischi operativi e ridurne, ove possibile i costi. Inoltre, dal 2014 dovrebbe essere disponibile la banca dati, predisposta da Unioncamere Nazionale, denominata "Sistema Informativo Pareto", comprendente indicatori economico-patrimoniali, di struttura e di processo delle camere di commercio italiane, con la possibilità di rilevarne valori medi anche di cluster.

Si conferma, inoltre, prioritaria l'attenzione verso la polifunzionalità degli sportelli, attraverso, l'integrazione operativa, già avviata nel 2012, delle procedure di alcune attività anagrafico-certificative, anche a seguito dei provvedimenti legislativi di semplificazione in materia di SCIA, oltre che in termini di diritto annuale.

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

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

- il D.L. 78/2010, convertito in legge 122/2010 e la legge 183/2011, che fissano, tra gli altri, limiti di costo in materia di personale sia a tempo indeterminato sia determinato, ivi compreso le spese finalizzate alla formazione;
- il D.L. 95/2012 convertito in legge 135/2012 che, oltre a stabilire limiti di spesa per costo afferenti il personale, all'articolo 14 stabilisce nuovi criteri per la valutazione dei limiti per l'assunzione di personale a tempo indeterminato per le camere di commercio, più restrittivi rispetto al precedente;
- la legge 147/2013 "Legge di stabilità 2014" che interviene con ulteriori limitazioni.

Sul tema del benessere organizzativo nel corso del 2014, come peraltro avvenuto nel 2013, si procederà con il monitoraggio previsto dal d. lgs. n.81/2008 e con la valutazione delle relazioni redatte dal "comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G.) - costituito nel 2011, come disposto dalla legge n. 183/2010 (c.d. "collegato lavoro").

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

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

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

Sul tema, invece, della razionalizzazione degli spazi, la Camera di Commercio è già intervenuta da alcuni anni, disegnando una mappa degli uffici e dei luoghi di contatto con l'utenza complessa più funzionale rispetto al passato. L'obiettivo che si sono posti il Consiglio e la Giunta, anche nel recente passato, è stato quello di potenziare la qualità dei servizi offerti presso la sede camerale, la fruizione degli spazi e il livello di ospitalità per meglio adeguarsi alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

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

Infine, ma non ultimi per importanza, sono stati programmati interventi in materia di anticorruzione e trasparenza, così come delineati nel "Piano triennale per la prevenzione della corruzione" e nel "Programma triennale della trasparenza", approvati dalla Giunta camerale nella riunione del 28 gennaio 2014.

Nell'ambito di tale intervento sono previsti corsi di informazione e formazione per tutto il personale, ivi compreso in materia di Codice di comportamento (DPR 62/2013), ed in particolare per quanto riguarda le specifiche disposizioni, di cui alla deliberazione della Giunta camerale del 28 gennaio 2014.

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

Chi siamo

La Camera di Commercio di Ferrara è ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, funzioni di interesse generale

per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

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

La sua sede è a Ferrara, ma ha istituito una sede decentrata a Cento per favorire il decentramento delle funzioni e dei servizi.

In particolare, attua iniziative dirette a favorire la formazione imprenditoriale, l'accesso al credito da parte delle imprese, l'innovazione ed il trasferimento delle tecnologie, la promozione della diffusione del commercio elettronico, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività d'impresa, lo sviluppo delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse del territorio. Realizza, inoltre, interventi diretti a favorire lo sviluppo economico del territorio e la competitività del sistema imprenditoriale locale, promuovendone l'internazionalizzazione. Esercita le attività amministrative previste dalla legge (come la tenuta dell'anagrafe delle imprese e di albi e registri per lo svolgimento di alcune attività) e promuove regole certe ed equi nei contratti commerciali. Esercita, infine, le funzioni delegate dalla Regione Emilia-Romagna, dallo Stato e quelle derivanti da convenzioni internazionali.

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

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

Cosa facciamo

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

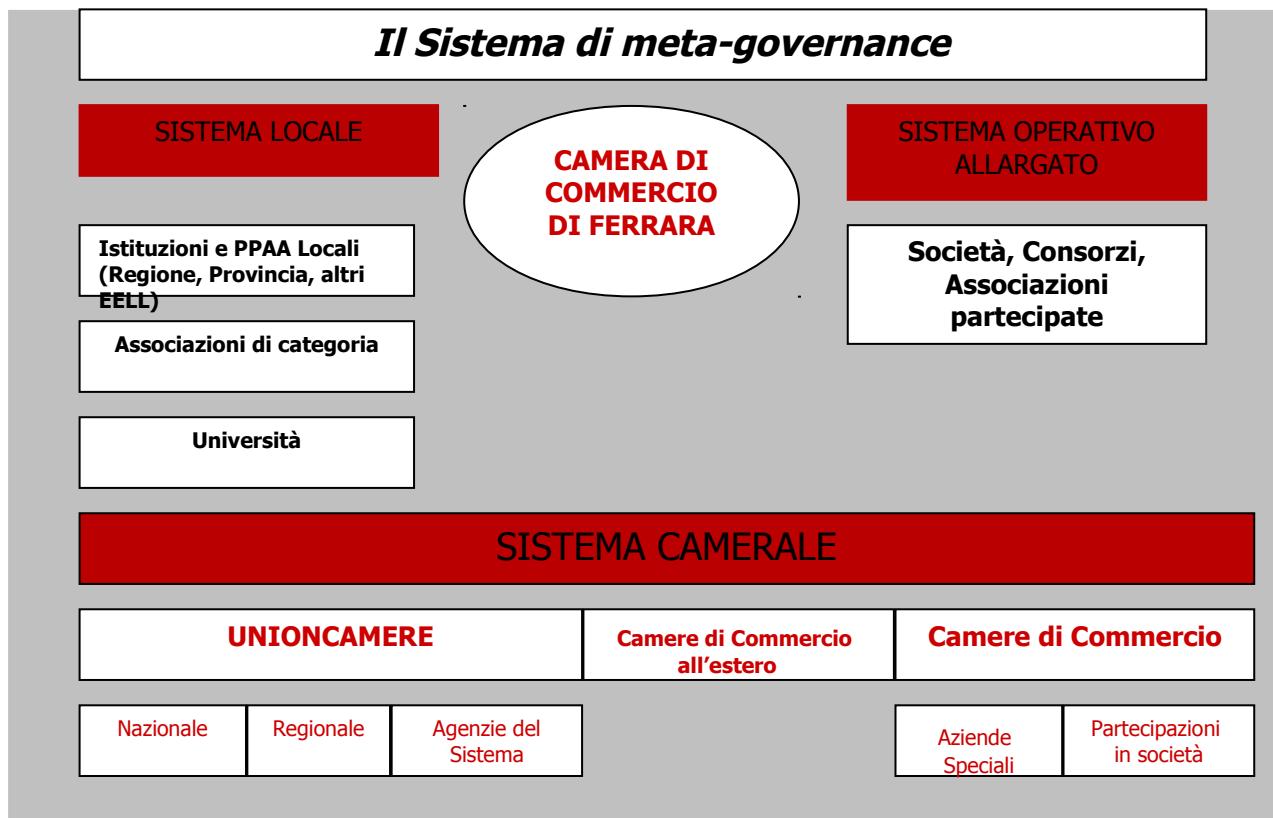
La Camera di Commercio di Ferrara svolge, in sintesi, tre funzioni:

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

Come operiamo

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

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



Identità

La Camera di Commercio in “cifre”: le sedi



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

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

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

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

La Camera di Commercio in “cifre”: la mappa dei processi

La Camera di Commercio, come tutto il sistema camerale, ha declinato per ogni Funzione Istituzionale, così come individuata dal D.P.R. 254/2005, le attività e i servizi che svolge, raggruppandoli in processi. La mappa dei processi è stata approvata da Unioncamere Nazionale, al fine di consentire una analisi omogenea di benchmarking, volta a definire costi standard per ogni singolo processo, in un’ottica di miglioramento continuo e di presidio dei costi di gestione.

MACROPROCESSI	funzione	PROCESSI
A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	A1.1	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE
	A1.2	MONITORAGGIO, MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE
A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	A2.1	SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI
	A2.2	GESTIONE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE
	A2.3	TUTELA LEGALE
	A2.4	GESTIONE DOCUMENTAZIONE
A3: COMUNICAZIONE	A3.1	ISTITUZIONALE
	A3.2	ESTERNA
	A3.3	INTERNA
B1: RISORSE UMANE	B1.1	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE
	B1.2	SVILUPPO RISORSE UMANE
B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	B2.1	FORNITURA BENI E SERVIZI
	B2.2	GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI
	B2.3	GESTIONE LOGISTICA
B3: BILANCIO E FINANZA	B3.1	GESTIONE DIRITTO ANNUALE
	B3.2	GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ
C1: ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	C1.1	TENUTA REGISTRO IMPRESE, REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO, ALBO ARTIGIANI
	C1.2	TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI
	C1.3	GESTIONE DEL SUAP CAMERALE
	C1.4	SERVIZI DIGITALI
	C1.5	CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO
C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	C2.1	PROTESTI
	C2.2	BREVETTI E MARCHI
	C2.3	PREZZI E BORSA MERCI
	C2.4	AMBIENTE
	C2.5	CERTIFICAZIONE E CONTROLLO FILIERE DEL MADE IN ITALY
	C2.6	ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE
	C2.7	ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE
	C2.8	SICUREZZA E CONFORMITÀ PRODOTTI
	C2.9	FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA
	C2.10	MANIFESTAZIONI A PREMIO
	C2.11	REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO
	C2.12	RAPPORTI COMMERCIALI TRA IMPRESE E CONSUMATORI DOVE SI CREANO CONTROVERSIE
	C2.13	SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81
D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	D1.1	MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO
	D1.2	FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO
	D1.3	PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE

La Camera di Commercio in "cifre": le risorse umane

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

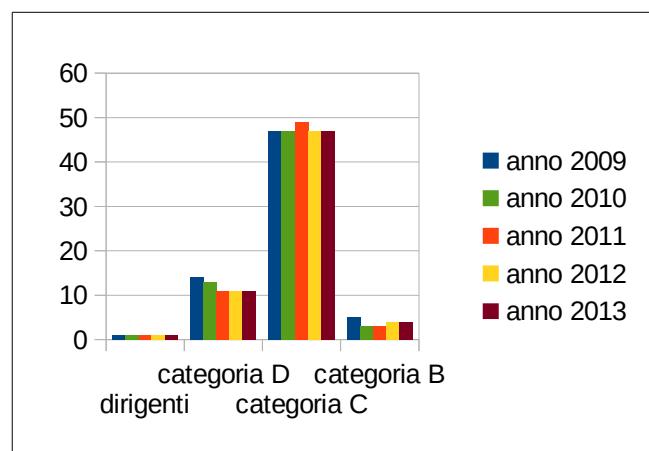
Inoltre, ai fini di adeguare le modalità di erogazione dei servizi dell'Ente alle esigenze degli utilizzatori finali (imprese, associazioni, professionisti) dal mese di settembre 2012 è stata una nuova articolazione dell'orario di apertura al pubblico degli uffici, ampliandone l'apertura.

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

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

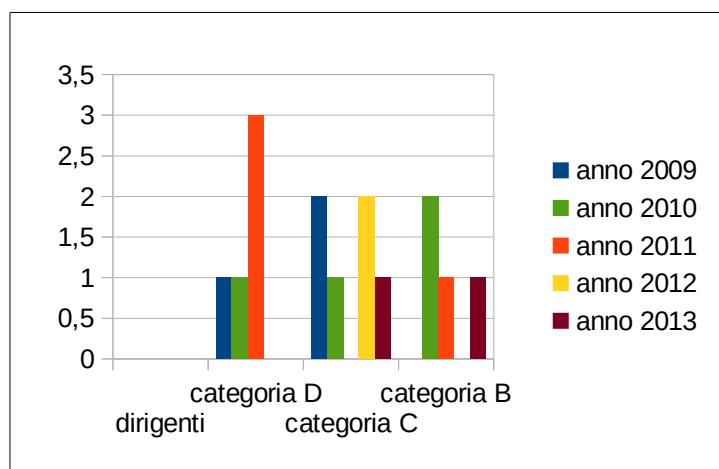
1) Consistenza del personale a tempo indeterminato:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Numero dipendenti totali	2009	2010	2011	2012	2013
Dirigenza	1	1	1	1	1
Categoria D	14	13	11	11	11
Categoria C	47	47	49	47	47
Categoria B	5	3	3	4	4
Totale	67	64	64	63	63
oltre al Segretario Generale					



2) Personale a tempo indeterminato cessato:

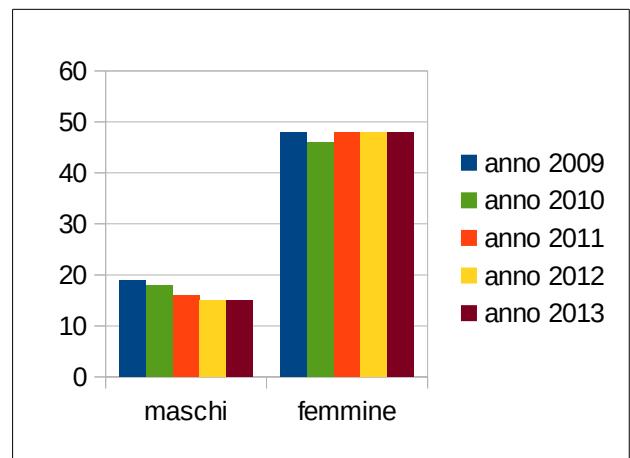
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Numero dipendenti cessati	2009	2010	2011	2012	2013
Dirigenza			0	0	0
Categoria D	1	1	3	0	0
Categoria C	2	1	0	2	1
Categoria B	0	2	1	0	1
Totale	3	4	4	2	2
oltre al Segretario Generale					



3) Suddivisione personale per genere:

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

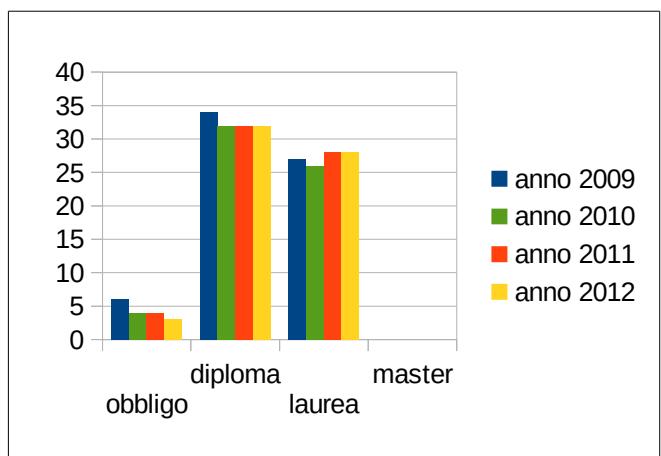
oltre al Segretario Generale



4) Suddivisione personale per titolo di studio:

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

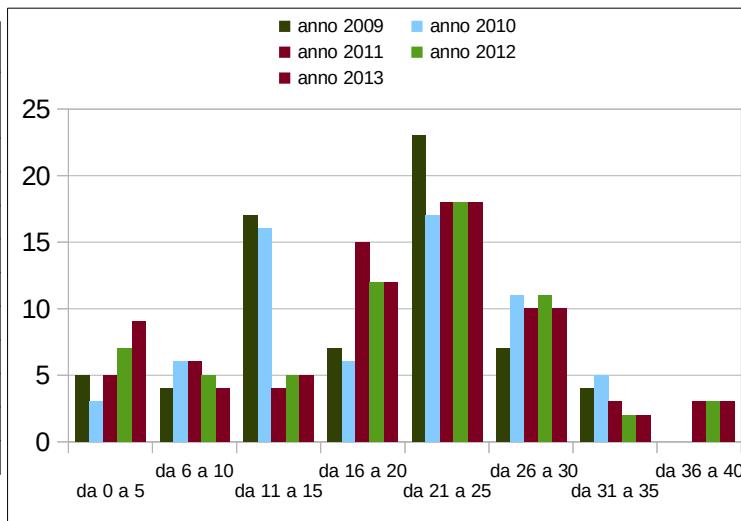
oltre al Segretario Generale



5) Suddivisione personale per anzianità di servizio:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per anzianità di servizio	2009	2010	2011	2012	2013
0-5	5	3	5	7	9
da 6 a 10	4	6	6	5	4
da 11 a 15	17	16	4	5	5
da 16 a 20	7	6	15	12	12
da 21 a 25	23	17	18	18	18
da 26 a 30	7	11	10	11	10
da 31 a 35	4	5	3	2	2
da 36 a 40	0	0	3	3	3
oltre 41	0	0	0	0	0
Totale	67	64	64	63	63

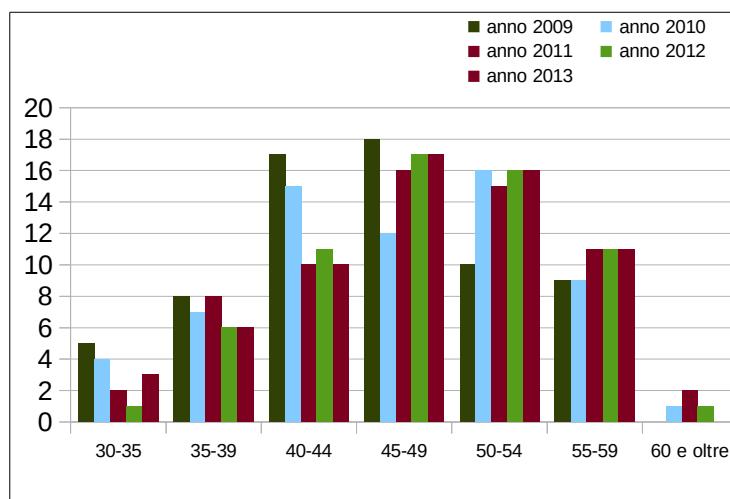
oltre al Segretario Generale



6) Suddivisione personale per classi di età :

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per classi d'età	2009	2010	2011	2012	2013
30-34	5	4	2	1	3
35-39	8	7	8	6	6
40-44	17	15	10	11	10
45-49	18	12	16	17	17
50-54	10	16	15	16	16
55-59	9	9	11	11	11
60 e oltre		1	2	1	0
Totali	67	64	64	63	63

oltre al Segretario Generale



7) Benessere organizzativo :

Indicatori					
	2009	2010	2011	2012	2013
Somma gg assenza(escluse ferie)/somma gg lavorativi	3,57	4,03	4,09	2,96	3,72
Tasso dimissioni premature (rif.al totale dimissionari)	0%	100%	0%	0%	0%
Tasso richieste di trasferimento (rif.al totale dimissionari)	100%	0%	100%	33%	0%
Somma gg infortuni/somma gg lavorativi	0,06	0,33	0,01	0	0,04
% di personale assunto a tempo indeterminato per mobilità	100%	100%	100%	0%	50%

Al fine di garantire un costante aggiornamento delle competenze professionali del personale, la Camera di Commercio effettuerà specifici investimenti in formazione rivolti a tutte le fasce di "popolazione" camerale, entro i limiti economici imposti dall'art. 6 del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito nella Legge 122/2010.

Inoltre, ai sensi di quanto disposto dall'art. 57 del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 21, legge n. 183/2010, è stato costituito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il quale in data 20 dicembre 2011 ha adottato specifico Regolamento per l'assolvimento dei compiti attribuitigli, in conformità con le previsioni normative e tenuto conto delle "Linee Guida" emanate il 4 marzo 2011 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione e dal Ministro per le Pari Opportunità. Il C.U.G. ha eseguito, tra l'altro nel corso del 2012, una prima indagine sul benessere organizzativo dalla quale non sono emersi elementi di criticità. I risultati sono pubblicati nell'apposita sezione del sito web camerale, allo stesso dedicata. E', altresì, in corso la seconda indagine, integrata con le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche.

La Camera di Commercio in “cifre”: le risorse economiche

Per poter porre in essere le proprie attività e raggiungere gli obiettivi prefissati, la Camera di Commercio, nel periodo 2009-2014, ha utilizzato/assegnato le seguenti risorse di gestione corrente:

Tipologia di costo	Consuntivo 2009	Consuntivo 2010	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014
Personale	3.098.157	3.026.715	2.797.744	2.778.669	2.766.699	2.768.700
Funzionamento	2.120.969	1.968.648	1.970.679	1.995.556	1.925.370	2.021.300
Interventi economici	2.830.771	3.930.816	3.493.488	4.374.486	3.618.000	3.040.000
Ammortamenti e accantonamenti	1.044.711	473.938	719.663	1.040.441	885.000	684.000
totali	9.094.608	9.400.117	8.981.574	10.189.151	9.195.069	8.514.000

La Camera di Commercio in “cifre”: le partecipazioni

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

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

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

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

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

Di seguito, l’elenco delle partecipazioni della Camera di Commercio di Ferrara, iscritte nell’ultimo bilancio approvato (anno 2012) alla voce “Altre Partecipazioni” per un valore contabile pari a € 1.889.313,16.

Società	CAPITALE SOCIALE	% DI PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	74.000.000,00	0,2731
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120,00	0,3797
SCIP – SOCIETA' CONSORTILE IDROVIE PADANE S.C.R.L. In liquidazione	100.000,00	1,0000
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL	120.000,00	8,0000
AGROQUALITA' – SOCIETA' PER LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' NELL' AGROALIMENTARE S.P.A. <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
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. <i>(società di sistema)</i>	551.473,09	0,1600
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A. <i>(società di sistema)</i>	994.500,00	1,3000
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A.R.L. <i>(società di sistema)</i>	17.670.000,00	0,3800
IC OUTSOURCING S.C.R.L. <i>(società di sistema)</i>	372.000,00	0,2300
JOB CAMERE SRL <i>(società di sistema)</i>	600.000,00	0,2300
TECNO HOLDING SPA <i>(società di sistema)</i>	25.000.000,00	0,5095
TECNOSERVICEAMERE S.C.P.A. <i>(società di sistema)</i>	1.318.941,00	0,2300
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	5.540.082,30	2,0600
ECOCERVED SOC.CONS. A.R.L.	2.500.000,00	0,2165

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

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

Mandato istituzionale e missione

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

La Camera di Commercio di Ferrara, secondo quanto stabilito dagli articoli 1 e 2 del D.Lgs. n. 23/2010 svolge "nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le

competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle Regioni, nonché compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la loro azione al principio di sussidiarietà”.

Più specificamente le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

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

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

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

In quest'ambito, inoltre, nell'ottica di una strategia di rete, la Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, in stretta sintonia con quanto definito dalle linee programmatiche e d'indirizzo dell'Amministrazione regionale. Da alcuni anni, ad esempio, partecipa alla "Rete degli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole". Il quadro si completa prendendo in considerazione la rete camerale: la presenza della Camera al di fuori della provincia di Ferrara non si esaurisce infatti con i desk all'estero. È importante, invece, collocare la sua azione all'interno di una vasta organizzazione a rete e riconoscere nell'Ente ferrarese un luogo d'accesso privilegiato a un sistema strutturato di Camere di Commercio e loro associazioni, soggetti impegnati nello sviluppo economico e sociale a livello regionale, nazionale e internazionale. Tra i principali nodi di

questa rete si ricordano le Unioni nazionale e regionale delle Camere di Commercio e, a livello europeo, Eurochambres, quale luogo di raccordo e di scambio di esperienze e strategie tra enti analoghi che operano in realtà nazionali diverse.

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

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

Albero della performance

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



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

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

Come precisato nella sezione "Presentazione del Piano", si evidenzia, di nuovo, che nel corso dei primi mesi del 2014 si concluderanno le procedure di rinnovo degli Organi camerali, pertanto il presente Piano, quasi certamente, sarà soggetto a revisione per allineararlo con il Programma Pluriennale che verrà approvato dalla nuova governance dell'Ente.

Gli obiettivi strategici, pertanto, come anticipato sono definiti come cerniera tra il passato e le nuove sfide future.

Altra novità è costituita dalla nuova articolazione della **mappa strategica**. In linea con le disposizioni contenute nel D.M. 27 marzo 2013 e da sollecitazioni di Unioncamere Nazionale, sono state riviste le 3 aree strategiche e la loro correlazione con gli obiettivi strategici dell'Ente, interponendo, sempre nella logica del "cascading", *le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 e gli obiettivi strategici di sistema, come individuati da Unioncamere Nazionale*.

SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO		RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA
COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	REGOLAZIONE DEI MERCATI	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozionalizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi
<i>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"</i>	<i>Sviluppo Temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-2")</i>	<i>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"</i>	<i>Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti</i>
<i>numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese</i>	<i>Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio</i>	<i>Incremento delle unità locali di imprese con sede all'estero</i>	<i>Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente</i>
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica		03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente
<i>Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n"</i>	<i>Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n"</i>		<i>Indice di Rigidità anno "n" ((Oneri di funzionamento + oneri del personale)/proventi correnti)</i>
<i>flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara</i>	<i>Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)</i>		<i>Indice di liquidità anno "n" (cash flow/proventi correnti)</i>
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi		03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna
<i>numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato</i>	<i>Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento</i>		<i>Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati</i>
<i>unità locali di imprese con sede in altre province</i>	<i>Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line</i>		<i>People Satisfaction Index</i>
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati			03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione
<i>numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale</i>			<i>Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza</i>
<i>Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia</i>			<i>Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempistabilità</i>
			03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati EFFICIACIA</i>
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA</i>
			<i>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITÀ</i>
			03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia
			<i>Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"</i>
			<i>Stock d'imprese al 31.12</i>

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 2014-2016 dell'Ente:

IMPRESE E TESSUTO ECONOMICO LOCALE

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

ECONOMICO FINANZIARIA

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

PROCESSI INTERNI

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

INNOVAZIONE E CRESCITA

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

Analisi del contesto

1. Esterno : Ferrara e le imprese

A settembre 2013 la congiuntura economica internazionale mostra qualche segnale di miglioramento, soprattutto grazie ai dati del secondo trimestre dell'anno (+0,3% il PIL dell'area euro dopo sei trimestri di andamenti negativi), ma i rischi che le prospettive economiche dell'Europa continuano ad essere orientate al ribasso sono ancora presenti.

Secondo le previsioni OCSE, la contrazione del PIL italiano per il 2013 sarà pari all'1,8%, così come aveva previsto il Fondo Monetario Internazionale a luglio e in miglioramento rispetto alla flessione del 2,4% registrata nel 2012.

A livello trimestrale il prodotto interno lordo dell'Italia calerà al ritmo dello 0,4% nel terzo trimestre e dello 0,3% negli ultimi tre mesi dell'anno, sempre confrontandolo con lo stesso periodo dell'anno precedente; la tendenza è decisamente meno negativa se paragonata ai dati del primo trimestre (-2,2%) e del secondo trimestre (-1,0%).

Tuttavia quello italiano è l'unico dato tra i Paesi del G7 ad essere negativo per l'anno in corso, indicando ancora una recessione, da cui risulterebbe invece fuori l'Eurozona, trainata dalla Germania.

Nei paesi con un alto debito pubblico la debole domanda interna è compensata solo parzialmente dalla domanda estera. Le tensioni finanziarie, bancarie e sul debito sovrano, fattori che hanno condotto alla crisi, costituiscono ancora rischi a cui porre attenzione.

In prospettiva, unico miglioramento per l'Italia, la variazione positiva della stima del PIL per il 2014, rivista al rialzo di 0,2 punti percentuali.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia

Edizione settembre 2013

	Ferrara		Emilia-Romagna		Italia	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Industria	-3,8	0,8	-2,3	1,1	-3,0	0,9
Costruzioni	-4,7	-0,6	-6,1	-0,7	-6,6	-0,8
Servizi	-1,2	0,9	-0,8	1,0	-1,0	0,8
Commercio, alberghi, ristoranti, trasporti	-2,5	1,0	-1,3	1,0	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria	0,2	1,2	0,0	1,4	-	-
Altre attività di servizi	-2,1	0,3	-1,7	0,1	-	-
Totale	-1,7	0,8	-1,3	0,9	-1,6	0,7

La decrescita del valore aggiunto provinciale riguarderà tutti i settori economici, con variazioni più rilevanti per il comparto manifatturiero e le costruzioni. Sempre secondo le previsioni di Prometeia, i primi segnali di ripresa sarebbero rimandati al 2014, quando diffusi lievi incrementi del valore aggiunto coinvolgeranno tutti i settori, con l'unica eccezione per le attività edili.

A questa dinamica piuttosto lenta, si accompagna un inevitabile processo di contrazione del tessuto imprenditoriale provinciale, rilevato anche nel corso del 2013 ed innescato dagli effetti della crisi, senza però intaccare la crescita delle società di capitali. Interrotta nel 2009 l'aumento delle imprese nel settore manifatturiero ed in quello delle costruzioni, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali.

Aumenta il numero di piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

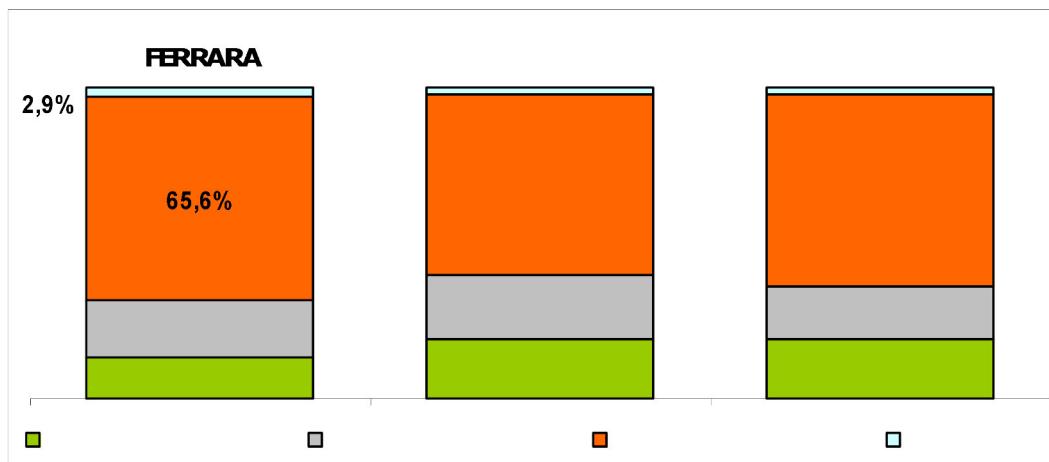
Riprendere nel 2014 la via di una solida ripresa, richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una

maggior efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo. Per questo sarà ancora una volta cruciale il ruolo del credito, perché per favorire nuovi investimenti e rafforzare la ripresa dovrà proseguire il processo di allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle aziende della provincia che, pur tuttora in crisi di liquidità, sono peraltro solide ed efficienti.

Imprese e unità locali attive al 30 giugno

	2012	2013	Saldo	Var. %
Imprese attive	34.110	33.594	-516	-1,5%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.004	26.899	-105	-0,4%
Unità locali	40.887	40.570	-317	-0,8%
Sedi	34.110	33.594	-516	-1,5%
Unità locali con sede in provincia	3.916	4.033	117	3,0%
Unità locali con sede fuori provincia	2.861	2.943	82	2,9%
<i>di cui con sede all'estero (*)</i>	44	38	-6	-13,6%
Unità locali di imprese ferraresi all'estero (*)	8	8	0	0,0%

(al 31 dicembre dell'anno precedente)



I dati sulla movimentazione anagrafica nel secondo trimestre 2013, anche depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una aumento, per quanto lieve, del tasso di natalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente (purtroppo però anche per le imprese giovanili), cui si è accompagnato un leggero aumento delle cessazioni.

Ciò ha comportato una lieve contrazione delle sedi di impresa, più ridotta se si esclude il settore primario.

Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali, mentre prosegue, ormai da anni, il declino delle ditte individuali, che continuano a registrare i cali più consistenti. Nel corso del 2012 hanno tenuto invece le società di persone, mentre le "altre forme", cioè i consorzi e le cooperative, sono cresciute.

In aumento risultano poi le unità locali, soprattutto quelle riferite ad imprese che hanno sedi fuori provincia.

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

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%
2009	1,51%	1,03%	0,48%
2010	1,76%	0,81%	0,95%
2011	1,62%	0,98%	0,65%

2012	1,54%	1,03%	0,51%
2013	1,63%	1,51%	0,12%

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

Fonte: elaborazioni su dati InfoCamere, Movimprese

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono pari a 13 per ogni chilometro quadrato, contro le 19 in Emilia-Romagna e le 17 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di alcune grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di *unità locali* di piccola dimensione, in forte contrazione (dal 2007 il calo è stato del 10%). Si colgono tuttavia anche segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, quali le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale della provincia, che comunque rimane ancora più basso rispetto agli altri ambiti di riferimento territoriale. Ad oggi ogni mille imprese attive, 129 sono società di capitale, quando solo cinque anni fa se ne contavano 100.

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

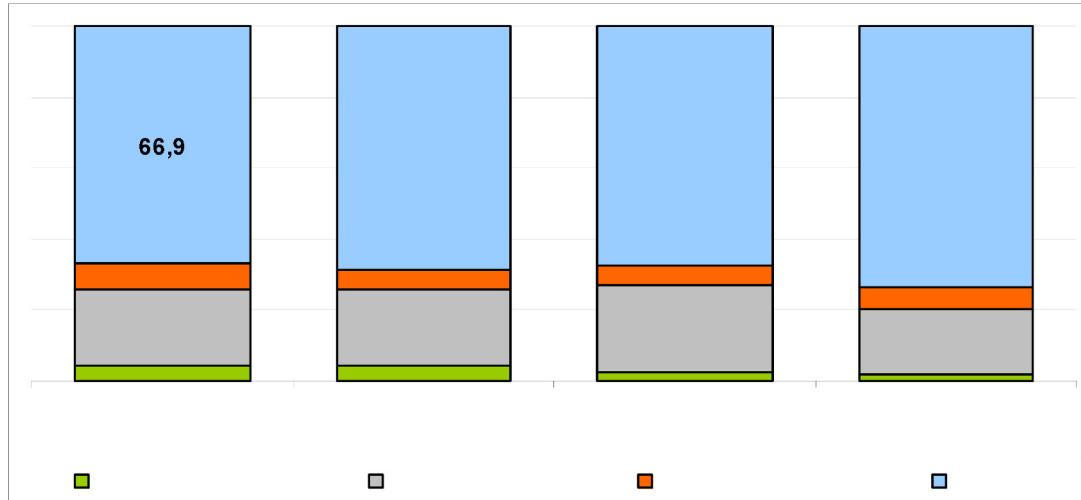
Tra le imprese individuali, i titolari con più di 70 anni sono più del doppio di quelli con meno di 30 anni, che risultano essere al 30 giugno circa 1.039 su un totale di oltre 22.030.

Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2013, Infocamere

Forma giuridica		Imprese regi-strate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° trimestre 2012
TOTALE	Femminile	7.962	21,5%	-0,4%
	Giovane	3.376	8,3%	-6,8%
	Straniera	2.578	7,0%	6,1%
	Totale	36.952	100,0%	-1,0%
Società di capitale	Femminile	893	15,5%	-4,6%
	Giovane	253	4,4%	-2,3%
	Straniera	171	3,0%	14,8%
	Totale	5.770	100,0%	3,0%
Società di persone	Femminile	1.580	20,9%	-0,5%
	Giovane	357	4,7%	-17,6%
	Straniera	324	4,3%	3,5%
	Totale	7.569	100,0%	-1,2%
Imprese individuali	Femminile	5.376	24,0%	-1,3%
	Giovane	2.418	10,8%	-5,7%
	Straniera	2.044	9,1%	5,9%
	Totale	22.436	100,0%	-2,2%
Altre forme	Femminile	113	9,6%	9,7%
	Giovane	48	4,1%	6,7%
	Straniera	39	3,3%	5,4%
	Totale	1.177	100,0%	5,7%

Il valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia ferrarese nel 2011 (ultimo dato disponibile, secondo le stime dell'istituto Tagliacarne) ammonterebbe a poco meno di 9 miliardi di euro: l'agricoltura conferma un contributo del 4,4%, superiore al dato riferito all'Emilia-Romagna e a quello italiano. In calo il peso percentuale di industria e costruzioni, a favore dei servizi.

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



1. Esterno : Ferrara e il lavoro

In base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro (2012), il mercato ferrarese è costituito da 153 mila occupati (sei mila in meno rispetto all'anno precedente), mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 172 mila unità. Dopo la parziale ripresa rilevata nel corso del 2011, i dati più recenti "fotografano" un peggioramento dei principali indicatori: il numero dei disoccupati è aumentato, passando da 10mila a 19mila, corrispondenti ad un tasso provinciale di disoccupazione pari all'11,1% (7,1% in Emilia-Romagna, e 10,7% totale Italia).

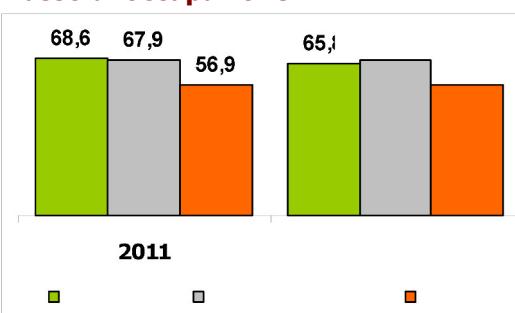
Sono peraltro cresciuti sia il tasso di disoccupazione maschile che quello femminile, arrivati entrambi a valori a due cifre. Il netto peggioramento diffuso su tutto il territorio nazionale, appare più grave per Ferrara.

Per quanto riguarda il tasso di occupazione (15-64 anni), in provincia pur riducendosi di valore rispetto all'anno precedente, rimane più elevato di quello nazionale.

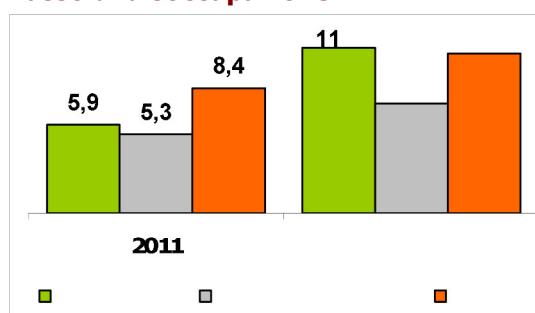
Da segnalare inoltre una minore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 21,6% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna che all'Italia.

Occupazione e disoccupazione – 2012

Tasso di occupazione



Tasso di disoccupazione



Occupazione (addetti totali)

	2011	2012	Variaz. 2012-2011
Ferrara	159	153	-3,8%
Emilia-Romagna	1.967	1.969	+0,1%

Italia	22.967	22.899	-0,3%
---------------	---------------	---------------	--------------

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

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale. SMAIL avverte piuttosto distintamente gli effetti della recessione che ha colpito pesantemente anche l'economia ferrarese, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quellodella evoluzione imprenditoriale. Infatti, mentre lo stock delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva, almeno tra il 2012 e il 2011, pur con un andamento differenziato tra i vari settori di attività, la dinamica occupazionale ha invece risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali (-0,5%). Osservando invece un periodo più lungo, gli ultimi cinque anni, si registra un calo anche delle unità locali (-2,1%), ma di entità decisamente inferiore alla contrazione degli addetti (-5,7%), ma soprattutto dei dipendenti (-7,2%).

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

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Coppa- rese	Costa	TOTALE	% sul totale
Anno 2012 - dicembre								
Agricoltura	1.491	1.978	1.188	3.680	1.742	3.776	13.855	13,5%
Industria	7.117	2.015	1.745	9.221	4.514	2.543	27.155	26,4%
Costruzioni	1.663	943	336	4.161	793	1.501	9.397	9,2%
Commercio	3.000	1.856	583	10.073	1.409	3.157	20.078	19,6%
Terziario	4.032	2.333	792	18.655	2.199	4.202	32.213	31,4%
Totali	17.303	9.125	4.644	45.790	10.657	15.179	102.698	100,0%
Percentuali sul totale provinciale								
Agricoltura	1,5%	1,9%	1,2%	3,6%	1,7%	3,7%	13,5%	
Industria	6,9%	2,0%	1,7%	9,0%	4,4%	2,5%	26,4%	
Costruzioni	1,6%	0,9%	0,3%	4,1%	0,8%	1,5%	9,2%	
Commercio	2,9%	1,8%	0,6%	9,8%	1,4%	3,1%	19,6%	
Terziario	3,9%	2,3%	0,8%	18,2%	2,1%	4,1%	31,4%	
Totali	16,8%	8,9%	4,5%	44,6%	10,4%	14,8%	100,0%	
Variazioni 2012-2007 per macro settore (%)								
Agricoltura	-9,5%	-2,2%	5,5%	3,0%	-15,1%	5,7%	-1,0%	
Industria	-14,5%	-6,8%	-14,0%	-13,0%	-19,4%	-17,9%	-14,6%	
Costruzioni	-2,7%	-37,3%	-30,7%	-6,6%	-18,3%	-26,6%	-15,9%	
Commercio	-2,8%	-1,0%	0,9%	-4,3%	-2,2%	-4,6%	-3,6%	
Terziario	6,2%	12,8%	1,0%	1,2%	11,9%	2,9%	3,5%	
Totali	-6,8%	-5,3%	-7,2%	-3,8%	-11,4%	-5,8%	-5,7%	
Variazioni 2012-2011 per macro settore (%)								
Agricoltura	-2,1%	-0,7%	1,5%	0,7%	-1,1%	1,2%	0,2%	
Industria	-1,8%	-1,9%	0,0%	-2,8%	0,1%	-0,1%	-1,6%	
Costruzioni	6,4%	-4,1%	-0,6%	1,4%	-1,9%	-3,0%	0,6%	
Commercio	-1,8%	1,5%	-1,5%	-0,6%	0,6%	-2,2%	-0,8%	
Terziario	1,4%	4,7%	-2,2%	-1,1%	5,5%	-1,6%	0,0%	
Totali	-0,4%	0,4%	-0,3%	-0,9%	0,9%	-0,9%	-0,5%	

La svolta negativa, seppur parzialmente rallentata, è quindi proseguita nel corso del 2012 in termini di occupazione. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, sempre misurata in termini di unità locali e non di sedi impresa, tra dicembre 2012 e dicembre 2011, è rimasta pressoché costante.

La dinamica occupazionale negativa nel lungo periodo ho riguardato tutti i settori con l'unica importante eccezione del terziario, mentre nell'ultimo anno, la contrazione dei posti di lavoro è avvenuta in particolare nell'industria e nel commercio.

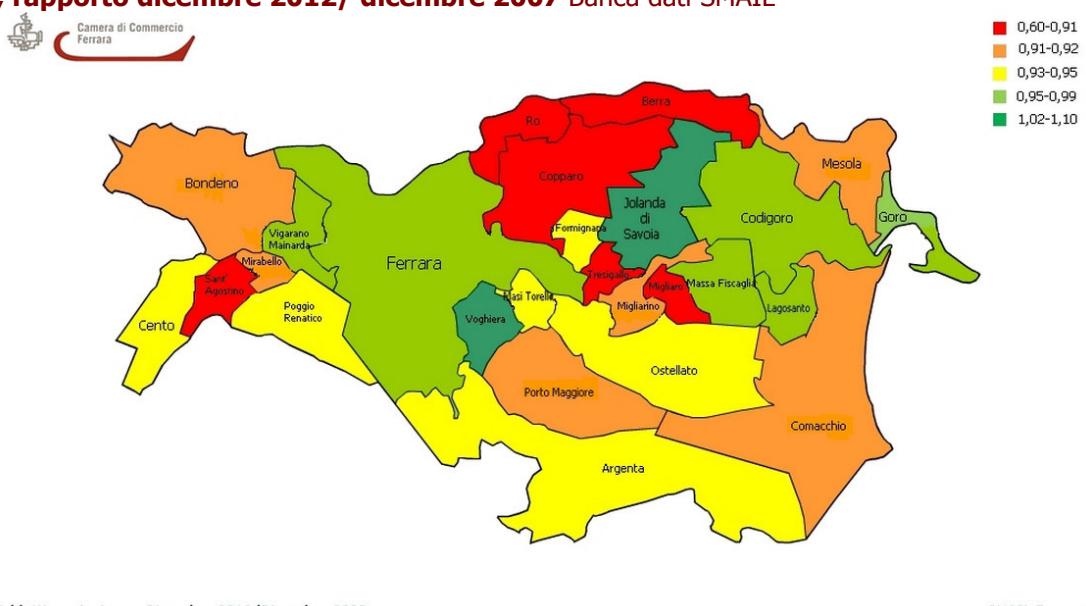
A questi andamenti macro-settoriali negativi fanno riscontro dinamiche territoriali omogenei per alcuni settori e per il lungo periodo, in particolare costante negli ultimi cinque anni è stata la crescita dell'occupazione nei servizi e il calo diffuso degli addetti nell'industria e nelle costruzioni. Variazioni positive vanno segnalate per l'occupazione nel settore agricolo, in alcune aree della provincia (Basso ferrarese, Costa e area del Capoluogo), peraltro confermate dalle tendenze dell'ultimo anno.

Il terziario è l'unico settore che nell'Alto ferrarese, Medio ferrarese e nel Copparese ha visto crescere i propri addetti, anche nel breve periodo.

Le costruzioni hanno subito forti riduzioni in tutte le aree prese in esame, con le uniche eccezioni dell'Alto ferrarese e del Capoluogo.

Una conseguenza di tali differenti dinamiche è quindi rappresentata da una ulteriore terziarizzazione dell'occupazione provinciale, tradottasi in un particolare rafforzamento dei servizi non commerciali (turismo, servizi alle imprese e alle persone, intermediazione finanziaria, trasporti).

Addetti, rapporto dicembre 2012/ dicembre 2007 Banca dati SMAIL



Addetti, variazione - Dicembre 2012/Dicembre 2007

SMAIL Ferrara

Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo due piccoli comuni, la cui quota di addetti raggiunge appena l'1% del totale provinciale, hanno registrato una crescita di addetti dal 2007. Contrazioni consistenti Per Ro, Migliaro, Tresigallo, Berra e Sant'Agostino. Variazioni inferiori alle media provinciale solo per Masi Torello, Codigoro, Ferrara, Massa Fiscaglia e Goro.

Tra il 2012 e il 2011, è possibile individuale qualche comune in più che è riuscito, se non a crescere in termini occupazionali, almeno a mantenere costante il numero di addetti, sono infatti dodici su ventisei i comuni della provincia che non hanno visto contrarsi la propria base occupazionale.

	2013 provvisorio		Var. %		% sul totale 2013	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	40.148	83.536	5,1%	-4,6%	8,8%	7,4%
Prodotti della pesca	4.370	10.531	-9,9%	-18,3%	1,0%	0,9%
Prodotti alimentari	45.710	60.230	26,2%	5,3%	10,0%	5,3%
Sistema moda	21.479	36.173	4,8%	19,2%	4,7%	3,2%
Sostanze e prodotti chimici	159.840	261.381	-9,1%	-16,0%	35,0%	23,1%
Art. gomma materie plastiche lavoraz. minerali non metall.	15.654	49.046	10,3%	2,7%	3,4%	4,3%
Metalli di base e prodotti in metallo	43.780	51.207	-5,1%	-22,1%	9,6%	4,5%
Apparecchi elettrici	11.560	23.181	62,5%	-8,5%	2,5%	2,0%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	72.875	204.964	-18,2%	1,0%	15,9%	18,1%
Mezzi di trasporto	13.834	303.915	-21,3%	-18,4%	3,0%	26,8%
Altre manifatturiere	21.889	36.179	-2,9%	13,0%	4,8%	3,2%

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

1. Esterno : Ferrara e la movimentazione anagrafica delle imprese

A confermare le difficoltà di uscita da una crisi che si sta dimostrando sempre più dura, il trimestre estivo ha fatto registrare l'iscrizione di 417 nuove imprese e la cessazione di 360 imprese, con un saldo positivo di appena 57 unità, corrispondente ad un tasso di crescita trimestrale dello stock delle imprese pari allo 0,15% (+0,22% l'anno scorso).

La variazione è tra le più modeste dell'ultimo decennio ed è il risultato di un volume di iscrizioni in leggera diminuzione nel terzo trimestre dell'anno, ma anche di un numero di cessazioni in crescita, cancellazioni che non raggiungono comunque gli alti valori del 2007 o del 2005.

Se si guarda all'insieme dei primi tre trimestri del 2013, il quadro della movimentazione imprenditoriale ferrarese, pur confermando il rallentamento della vitalità del sistema rispetto al 2010, quando si registrava un saldo positivo di 180 unità, ha rilevato 1.741 iscrizioni (nel 2012 erano state 1.798) a fronte di 1.968 cessazioni (1.739 l'anno precedente), per un saldo complessivo di 227 imprese in meno contro un saldo positivo di 59 del 2012. Nei primi nove mesi di quest'anno si è quindi assistito ad una leggera diminuzione delle iscrizioni, nel primo e nel terzo trimestre, ma ad incidere più negativamente sul saldo complessivo è stata sicuramente la forte accelerazione delle cessazioni avvenuto nel secondo.

Anche considerando l'intero periodo a disposizione, gli undici mesi, l'andamento non si modifica, il rallentamento delle iscrizioni, accompagnato ad un forte aumento delle cessazioni, ha prodotto un saldo negativo di ben 195 unità.

Il tessuto imprenditoriale ferrarese, al 30 settembre 2013, con 33.625 imprese attive, risulta complessivamente in diminuzione, con un decremento del -1,4% della consistenza rispetto alla stessa data dello scorso anno.

Le localizzazioni di imprese attive raggiungono le 40.559 unità, se alle sedi si aggiungono le 6.934 unità locali. Queste sono invece in aumento rispetto allo scorso anno, grazie soprattutto alla crescita del numero di unità locali con sede fuori provincia.

La distribuzione dei dati demografici delle imprese in base alla forma giuridica adottata aiuta a comprendere meglio, da un lato, gli elementi di tenuta del sistema imprenditoriale ferrarese e dall'altro, i segmenti del sistema sui quali la crisi fa sentire maggiormente i propri effetti. Anche da questo punto di vista il raffronto fra il peso di ciascuna forma giuridica nel determinare lo stock provinciale e il peso nel determinare la dimensione dei flussi (iscrizioni, cessazioni e saldi) è particolarmente significativo.

Movimentazione - Serie storica

Anno	Iscrizioni (primi 11 mesi)	Cessazioni (primi 11 mesi)	Saldo
2010	2.310	2.023	+287
2011	2.081	2.142	-61
2012	2.135	2.042	+93
2013	2.048	2.243	-195

Imprese REGISTRATE AL 31/12/2012	37.267
Iscritte nei primi 11 mesi 2013	2.048
Cessate nei primi 11 mesi 2012 <i>(di cui 60 cancellate d'ufficio)</i>	2.303
Variazioni	1
Imprese REGISTRATE AL 30 NOVEMBRE 2013	37.011

A garantire la sostanziale tenuta del sistema, ancora una volta, è la forte incidenza del saldo delle imprese costituite in forma di società di capitali che determinano oltre la metà del bilancio complessivo del periodo, dunque un peso superiore a quello che le imprese con questa natura giuridica hanno nel determinare lo stock complessivo delle imprese ferraresi (solo il 15,7%).

Per quanto riguarda poi le dinamiche settoriali, otto settori fanno registrare nei primi undici mesi del 2013 una variazione negativa dello stock di imprese (anche al netto delle cancellazioni d'ufficio), in particolare si tratta di comparti con un elevato numero di cessazioni come l'agricoltura e le costruzioni. Contrazioni delle unità attive dell'ordine delle decine si registrano anche per il settore manifatturiero e i trasporti.

Maggiore la tenuta per le imprese femminili, con andamenti positivi nelle costruzioni, nel settore assicurativo-credito, ma anche nei servizi. Tra l'imprenditoria rosa solo l'agricoltura perde unità. L'aumento delle attività del terziario, rilevato in particolare per i servizi alloggio e ristorazione, il commercio e i servizi alle imprese, comprese le attività immobiliari, non riesce a compensare la forte contrazione rilevata dall'agricoltura (-416 unità), dove le cessazioni di moltissime ditte individuali hanno inciso negativamente.

Guardando al comparto delle imprese artigiane, il quadro del periodo fa emergere i punti di tensione del sistema imprenditoriale su cui si scarica il peso della crisi. Ancora una volta nel 2013, il saldo tra iscrizioni e cessazioni è negativo, con una contrazione annuale rispetto al settembre dell'anno precedente di ben 153 unità, che riduce il numero di imprese artigiane a 9.542.

Alla tenuta dell'imprenditoria femminile e al calo di quella giovanile, fa riscontro la crescita degli imprenditori stranieri. L'aumento delle imprese straniere si è diffuso in tutti i settori, con l'esclusione di agricoltura e assicurazione-credito, ambiti dove il numero di imprenditori non italiani è ancora molto limitato.

Il calo delle imprese giovanili nei settori più "forti" (agricoltura, manifatturiero, costruzioni), non riesce ad essere compensato dagli aumenti delle unità giovanili in commercio, servizi turistici e assicurazioni-credito.

1. Esterno : Le relazioni istituzionali della Camera di Commercio di Ferrara

In questo difficile periodo di perdurare della crisi economica, la Camera di Commercio di Ferrara intende consolidare e portare a pieno sviluppo le strategie anticongiunturali poste in essere negli ultimi anni. Questo tema, che ha rappresentato il focus degli anni precedenti, continua, come

previsto, a essere il punto di riferimento anche per i prossimi anni.

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

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

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

1. **l'accesso al credito**, attraverso sostegno diretto alle imprese, supporto al sistema dei confidi, attivazione di strumenti di finanza innovativa al passo con l'evoluzione dei mercati finanziari;
2. **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, in una fase congiunturale di profonda incertezza nella quale tanto più importante diventa la capacità di acquisire con estrema tempestività informazioni sulle dinamiche in atto;
3. **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, anche valorizzando la capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna;
4. **l'occupazione**, favorendo la dinamicità del mercato del lavoro e integrando ove necessario le misure esistenti di tutela dei lavoratori.

In questo schema strategico, diviene, senza alcun dubbio, di capitale importanza la linea di intervento "amministrativa anagrafica": attraverso il continuo 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.

In tale ottica, la Camera di Commercio, nel 2014, rivedrà, alla luce delle esigenze espresse dalle imprese, gli ambiti di collaborazione attualmente in essere con i diversi soggetti operanti sul territorio, anche al fine di ottimizzare le risorse e, dunque, assicurare ai progetti ed alle iniziative dell'Ente la maggiore efficacia possibile.

Parallelamente, occorre che l'intero Sistema camerale, anche attraverso il prezioso ruolo svolto da Unioncamere, accresca la propria autorevolezza, affrontando le novità e vivendole senza paura. Le Camere di Commercio servono se sanno interpretare lo spirito del tempo. Se non si adeguano, diventano più deboli e meno utili. Le imprese più attente ne sono consapevoli, è bene seguirne le indicazioni. Insomma, pronti a cambiare in un mondo che cambia, pronti a essere più coesi, perché

da soli si può correre veloci ma è restando uniti che si va lontano.

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

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

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

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e le sinergie con altri Enti pubblici quali la Provincia e il Comune di Ferrara, l'Inps, l'Inail, Agenzia per le entrate e Agenzia delle Dogane, che hanno contribuito a semplificare le procedure amministrative.

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

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

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

1. Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;
2. Unione Regionale, gestione associata di progetti di sistema, in particolare nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese, mediazione e arbitrato, nuove imprenditorialità (progetto Genesi), informazione e studi economici, Registro imprese, vigilanza del mercato, Accordo per assicurare la liquidità alle imprese creditrici dei comuni e della Provincia di Ferrara attraverso la cessione pro soluto dei crediti a favore di banche od intermediari finanziari;
3. Regione Emilia Romagna, convenzione in materia di imprese artigiane;
4. Provincia di Ferrara, protocollo di marketing turistico del territorio, convenzione in materia di lavori pubblici; accordo sulla competitività delle imprese ferraresi; Fondo di garanzia aggiuntiva per favorire maggiori linee di credito alle piccole e medie imprese della provincia di Ferrara; Protocollo d'intesa per l'utilizzo del " "LISTINO DEI PREZZI E DEI MATERIALI DELLE OPERE EDILI" quale base di riferimento per l'elaborazione dei capitoli, la definizione degli importi a base di appalto, nonché per la valutazioni in ordine alla congruità del prezzo delle offerte;

5. Comuni della provincia, Fondo di garanzia aggiuntiva per favorire maggiori linee di credito alle piccole e medie imprese della provincia di Ferrara; co-finanziamento di bandi a sostegno delle imprese del territorio;
6. Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;
7. Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
8. Associazioni di categoria ed alcuni Comuni, Protocollo di intesa in materia di conciliazione - mediazione;
9. Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
10. Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;
11. Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
12. Tribunale e Procura della Repubblica di Ferrara, Protocollo d'intesa per la realizzazione di procedure telematiche volte alla informatizzazione dei fascicoli giudiziari, propedeutici alla realizzazione del processo telematico.
13. Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;
14. Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità;
15. Unioncamere Nazionale - Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento delle Pari Opportunità: Protocollo d'intesa per la promozione dell'imprenditoria femminile.

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

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

2. Interno: le dimensioni

Quattro le dimensioni:

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

2. Interno: la struttura organizzativa

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

Infatti, l’evoluzione delle attività anagrafiche, promozionali, di tutela del mercato e di servizio al pubblico svolte dalla Camera di Commercio hanno stimolato, dapprima nel secondo semestre del 2008 e successivamente a fine 2011, un processo di riorganizzazione volto ad adeguare la struttura operativa alle mutate condizioni di contesto e agli obiettivi di miglioramento dei parametri di efficienza, efficacia e qualità.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Viene fornita, a titolo esemplificativo e non esaustivo, una sintetica descrizione delle principali competenze di ciascun ufficio:

1 - AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

responsabile Mauro Giannattasio – Segretario Generale

In staff al Segretario Generale sono collocate le seguenti unità:

Comitato di direzione

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

Programmazione e controllo strategico – responsabile Cristina Sandri

L'ufficio elabora le proposte di budget in termini economici e di output per le singole aree organizzative; monitora l'andamento del budget economico e degli output quantitativi, analizzandone gli scostamenti tramite report periodici. Consuntiva, inoltre, i fatti gestionali tenendo conto della destinazione delle risorse. L'ufficio provvede alla definizione del Piano pluriennale dell'Ente, del Piano triennale della performance, del Sistema di misurazione e valutazione e delle Relazioni previsionali e programmatiche annuali da sottoporre al Consiglio camerale. Presta, inoltre, assistenza all'Organismo Indipendente di Valutazione, con

particolare riferimento al processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed alla loro valutazione. Elabora, infine, relazioni annuali e pluriennali di rendicontazione a consuntivo delle iniziative poste in essere per tradurre la strategia in termini operativi.

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

Affari generali e segreteria organi – responsabile Maria Gloria Matteotti

L'ufficio supporta l'attività deliberativa della Giunta e del Consiglio, curandone anche la verbalizzazione; assicura la successiva diffusione degli atti, fornendo altresì assistenza per la stesura. Si occupa della raccolta e pubblicazione delle determinazioni assunte dal Presidente, dal Segretario Generale e dal dirigente. Gestisce e aggiorna la banca dati di tutti gli atti garantendone la consultazione in rete. Assicura assistenza e supporto a Presidente e Segretario Generale.

Cultura e Relazioni d'Impresa, Studi Statistica e Prezzi - responsabile Caterina Pazzi:

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

Servizio Risorse e patrimonio - responsabile Cristina Sandri

Contabilità e bilancio, diritto annuale – responsabile Cristina Sandri (interim)

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

Provveditorato e servizi tecnici – responsabile Maria Pia Bonfatti

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

Personale e organizzazione – responsabile Cristina Sandri (interim)

L'ufficio si occupa del personale relativamente agli aspetti dell'acquisizione e della gestione amministrativa in ottemperanza alle norme di legge e contrattuali. Tiene ed aggiorna i fascicoli del personale. Cura, altresì, tutti gli adempimenti connessi al trattamento economico, previdenziale e di fine rapporto del personale. L'ufficio assicura il coordinamento delle attività finalizzate allo sviluppo professionale del personale, attraverso le attività di formazione e di riqualificazione, nonché delle politiche incentivanti. Effettua la rilevazione dei fabbisogni di personale nonché i processi di mobilità interna, anche in relazione a progetti finalizzati di

carattere trasversale e ad azioni di "miglioramento continuo". L'ufficio cura, inoltre, il coordinamento delle relazioni sindacali e degli istituti di contrattazione.

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

Marketing del territorio, innovazione e qualità – responsabile Manuela Sarasini

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

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

Marketing internazionale – responsabile Mauro Giannattasio (interim)

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

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

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

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

Sistema qualità

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

capo ai diversi uffici.

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

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

Protocollo e archivi – responsabile Andrea Migliari (interim)

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

2 - AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Responsabile Elena Cassani – Conservatore e Vice Segretario Generale

In staff al dirigente è collocata la seguente unità:

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

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

Servizio Registro delle imprese - responsabile Elena Cassani (interim)

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

Sede decentrata di Cento – responsabile Elena Cassani (interim)

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

Ufficio Registro delle imprese – responsabile Alberto Tassinari

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

Attività regolamentate - responsabile Elena Cassani (interim)

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

Servizi innovativi - responsabile Elena Cassani (interim)

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

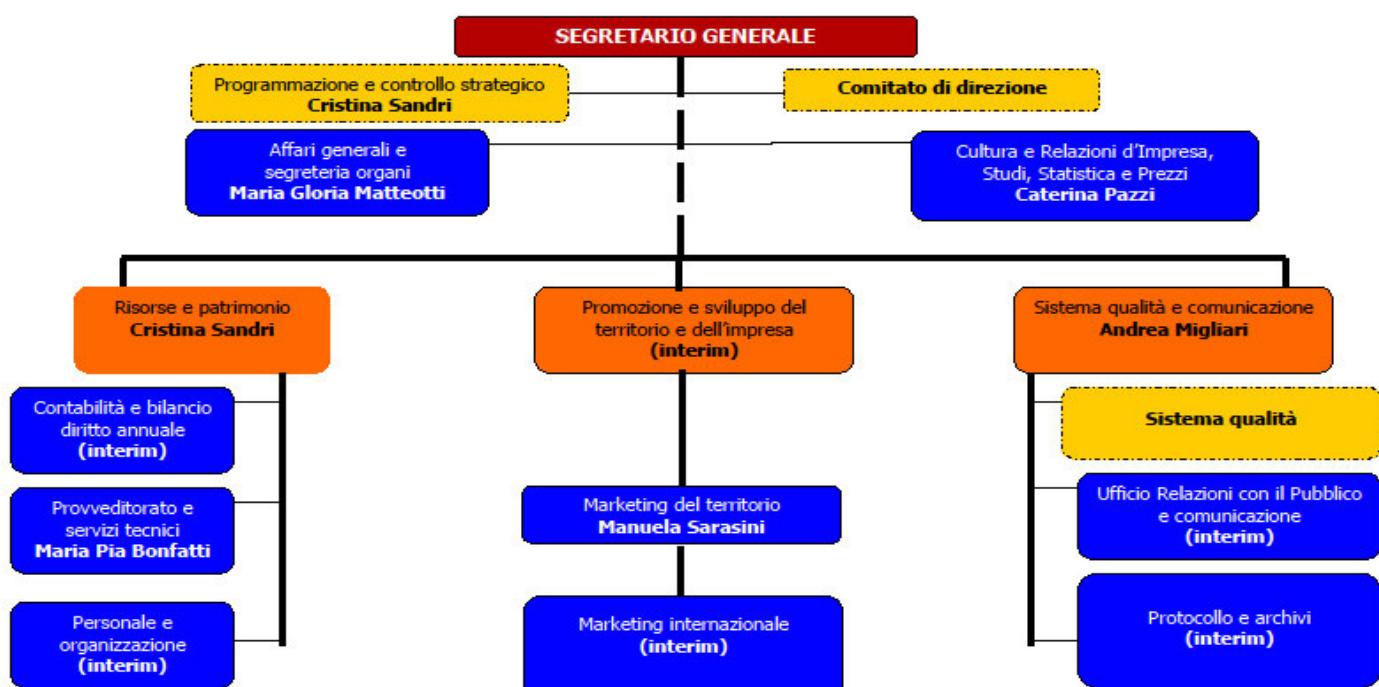
Servizio Tutela del mercato e della Fede pubblica - responsabile Sergio Fantoni

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

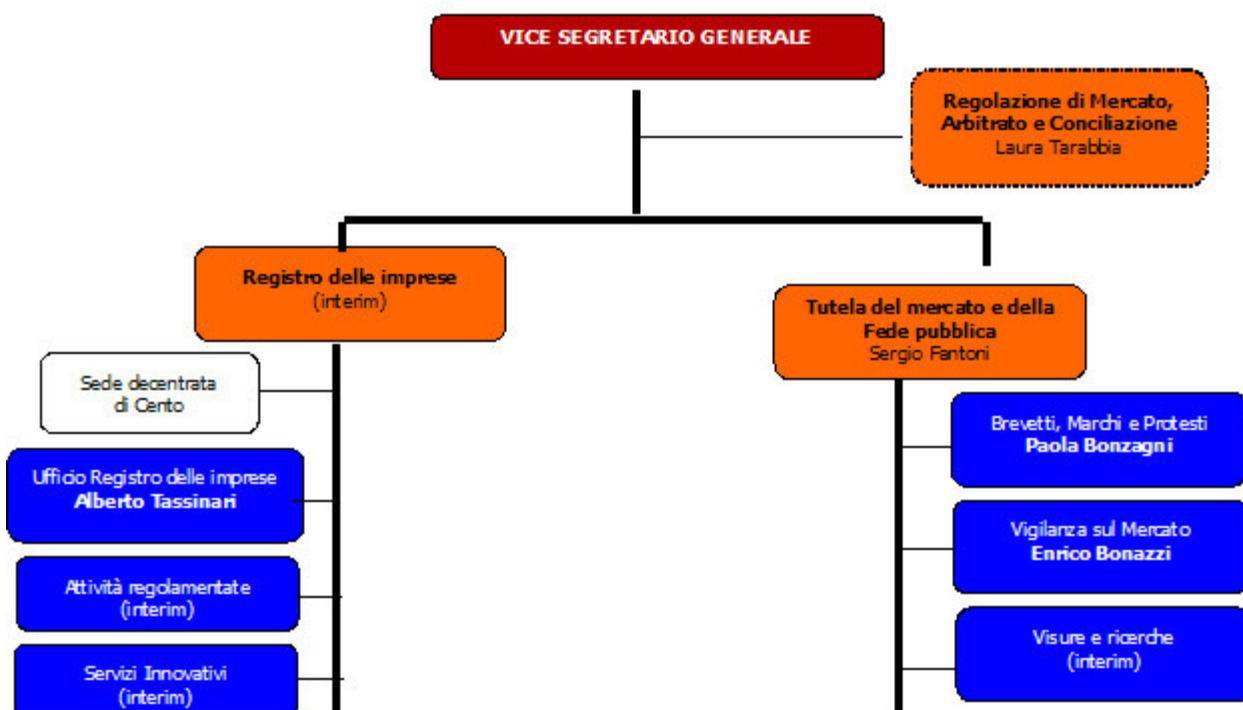
All'ufficio compete l'emissione delle ordinanze per il pagamento di sanzioni amministrative per la violazione delle normative di riferimento. L'ufficio cura, inoltre, la gestione e l'aggiornamento del Registro Informatico dei Protesti, nonché le attività di rilascio visure e la gestione dei ricorsi in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

Vigilanza sul mercato - responsabile Enrico Bonazzi

All'ufficio competono le funzioni trasferite alle Camere di Commercio dallo Stato in materia di



Area Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato



2. Interno: le infrastrutture e le risorse tecnologiche

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

Si manifesta, dunque, con decisione la consapevolezza della necessità di interventi strutturati che consentano all'Ente di continuare a mantenere gli standard di qualità dei servizi alle imprese e, laddove possibile, anche migliorarli; il tutto all'interno di una situazione generalizzata che vede un progressivo contenimento delle risorse a disposizione, anche per investimenti tecnologici.

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

1. la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi;
2. l'esternalizzazione dei servizi o delle funzioni. Molte azioni sono state intraprese per sviluppare al massimo la potenzialità offerta da questo strumento, anche grazie all'azione di strutture e società di sistema. Il ricorso della Camera di Commercio a questa soluzione, che può assumere giuridicamente diverse forme, riguarda, soprattutto in termini di impegno economico, le attività connesse al global service (manutenzione e servizi di pulizia), ai servizi di vigilanza ed il ricorso, dal 2013, a contratti di autonoleggio a seguito della cessazione dal lavoro dall'1.1.2013 dell'unica unità di personale con mansioni di autista;

3. lo svolgimento in forma associata delle funzioni e dei compiti relativi all'erogazione dei servizi. Esplicitamente richiamata all'interno della Riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio e resa obbligatoria sotto taluni parametri, sta, invece, negli ultimi tempi prendendo sostanza la possibilità, dopo attente valutazioni, di associare spontaneamente taluni funzioni al fine di diminuire l'impatto dei costi, liberando, conseguentemente risorse economiche e umane da destinare agli interventi promozionali per le imprese;
4. l'utilizzo dell'informatica applicata ai processi interni e ai sistemi di contatto con l'utenza. Anche in questo caso, si è assistito ad un utilizzo sempre più avanzato della tecnologia non solo per aumentare l'accessibilità ai servizi della Camera di Commercio, ma anche per snellire i processi di lavoro e, di conseguenza, liberare risorse. Tuttavia, quello che comincia ad emergere con valori sempre più evidenti non è solo l'utilizzo di queste importanti "leve", ma anche l'esigenza di una loro collocazione in una più ampia strategia di programmazione delle attività, di monitoraggio, controllo e verifica dei risultati da queste prodotti;
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.

Il percorso, quindi, che si è intrapreso ha come obiettivo la trasformazione del sistema camerale ferrarese in un'organizzazione dinamica, capace di innovarsi e di adattarsi continuamente in funzione della strategia, dell'ambiente di riferimento e della tecnologia. In questo quadro, l'innovazione organizzativa che si intende perseguire è non solo innovazione strutturale, ma anche innovazione nei servizi e innovazione culturale e tecnologica.

Dal punto di vista strutturale si intende proseguire nella ridefinizione dei rapporti verticali, perseguiendo un appiattimento dell'organizzazione, attraverso l'eliminazione dei livelli gerarchici, al fine di favorire un più efficace coordinamento e una più agevole integrazione delle strutture organizzative, nella realizzazione dei programmi e delle attività ad essi connesse.

Dal punto di vista tecnologico, una maggiore diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) potrà aprire nuove prospettive sia rispetto ai processi interni, sia rispetto a forme di collaborazione e di partnership con altri soggetti pubblici o privati. In particolare, rispetto all'organizzazione interna, lo sviluppo e l'utilizzo di specifiche soluzioni tecnologiche consentirà di automatizzare un maggior numero di processi, rendendoli più veloci, precisi ed efficienti.

In questa direzione vanno visti:

- a) il **Piano triennale per la razionalizzazione delle attrezzature 2014-2016** (articolo 2, commi 594-598, della legge n. 244 del 2007) – approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 101 dell'8 ottobre 2013. Il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella Sezione "Amministrazione trasparente";
- b) il **Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa** (articolo 16, commi 4, 5 e 6 del decreto legge n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011) – approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 88 del 26 giugno 2012.

Il prospetto del piano degli investimenti, redatto in calce al preventivo economico e approvato contestualmente, costituendone parte integrante, rappresenta la tipologia e l'entità degli investimenti che la Camera di Commercio presume di realizzare nell'esercizio e le relative fonti di copertura :

	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014
Immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00
Immobilizzazioni materiali	36.500,00	58.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	3.400,00	5.000,00
Totale investimenti	39.900,00	63.000,00

IMPIEGHI PER INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA	
Immobilizzazioni immateriali	0	Liquidità	0
Immobilizzazioni materiali	58.000,00	Liquidità	58.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	5.000,00	Liquidità	5.000,00
TOTALE	63.000,00	TOTALE	63.000,00

2. Interno: le risorse umane

Con riguardo alla gestione del personale, i due principali filoni di attività saranno la progettazione di interventi sulla struttura organizzativa coerenti con la nuova impostazione e la definizione di un piano formativo che sostenga il cambiamento che andrà a delinearsi. Centrali saranno gli investimenti sul capitale umano, da realizzarsi con percorsi formativi mirati in grado di rispondere alle nuove esigenze e contribuire all'evoluzione dell'organizzazione, in primo luogo valorizzando le capacità di coordinamento e integrazione tra funzioni e strutture diverse e il lavoro per progetti e, al tempo stesso, potenziando le competenze nei ruoli di interfaccia con *target* di utenti.

Oggi, infatti, l'innovazione e il successo delle organizzazioni, anche in ambito aziendale, dipendono sempre più dalla loro capacità di sviluppare collaborazioni sia all'interno, tra le divisioni in cui esso si articolano, sia l'esterno, stringendo partnership con altre organizzazioni e coinvolgendo la comunità degli utenti. Una capacità che deve essere sostenuto da un processo di evoluzione culturale e favorita dall'uso della tecnologia.

Nel prossimo triennio, si proseguirà nella direzione della polifunzionalità, con l'idea che anche i servizi "classici" devono adottare una nuova veste e compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza. Ai fini di un miglioramento della comprensione delle procedure, saranno predisposti contenuti non sono informativi ma "auto-informativi" e "virtuali" di facile comprensione, che illustrano i passi da compiere e aiutino nella compilazione dei modelli con esempi pratici.

Nello svolgere il suo programma di azioni, la Camera di Commercio dovrà tenere conto dei vincoli posti ad opera del Governo centrale. Le ultime misure per contrastare la crisi avranno, infatti, un impatto significativo sull'organizzazione dell'Ente e sulla gestione del personale, confermando la tendenza, in atto ormai da alcuni anni, verso un sempre maggiore contenimento dei costi della struttura e degli organici.

Altro aspetto che viene rimarcato dal decreto di *spending review* è quello della performance del merito in tema di valutazione del personale; viene, infatti, confermata l'idea che un articolato sistema di gestione della performance, legato a meccanismi di incentivazione individuale di dipendenti, sia una condizione necessaria per avere una macchina amministrativa efficiente ed efficace, che possa contribuire a sostenere la ripresa e la competitività del Paese.

In tale prospettiva sarà fondamentale valorizzare i dipendenti non solo con incentivi monetari ma anche reputazionali, come formazione e valorizzazione delle competenze, ponendo in essere delle misure che possono nutrire l'energia e l'entusiasmo delle persone e stimolarne la capacità innovativa. Ciò anche in considerazione di una loro maggiore permanenza in servizio, conseguenza

della recente riforma, che ha portato a un ulteriore allungamento dell'età pensionabile.

A fini formativi sono previsti incontri di tipo seminariale con il *management* e il personale dei vari uffici, con l'obiettivo di approfondire alcuni aspetti del controllo di gestione e dell'impiego degli strumenti esistenti e di avere un *feedback* da chi li utilizza su eventuali criticità e possibili miglioramenti.

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

Infine, come disposto dalla legge n. 449/97, la Giunta camerale, con deliberazione n. 143 del 5 novembre 2013, ha approvato il documento di programmazione triennale 2014-2016, preceduto, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 33 del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo 16 della legge n. 183/2011 "Legge di stabilità 2012", dall'approvazione, con deliberazione n. 142 del 5 novembre 2013, della relazione della dirigenza sulla mancanza di soprannumeri e di eccedenze di personale.

Sul piano normativo, le disposizioni introdotte dall'articolo 14, comma 5 del D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012, in materia di limiti di assunzione di personale a tempo indeterminato, alle camere di commercio, consentono di assumere nel limite del 20% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente, sino al 2014; nel limite del 50% per l'anno 2015 e nel limite del 100% dell'anno 2016. Sulla base di tali considerazioni, non risulta possibile prevedere nuove assunzioni sul piano occupazionale 2014 di questa Camera di Commercio di Ferrara.

Si riporta di seguito la dinamica 2013 del personale e la previsione 2014:

escluso il Segretario Generale

1) Tempo indeterminato

	Dotazione organica	Personale in servizio al 31 dicembre 2013	Posti vacanti da ricoprire nel 2014	
			da interno	da Esterno
DIRIGENTE	1	1(*)	0	0
CAT. D3	5	3	0	0
CAT. D1	13	8	0	0
CAT. C	51	47	1 disabile (art.1, co.1 l.68/99 – selezione esterna avviata nel 2013)	0
CAT. B3	1	1	0	0
CAT. B1	4	3	0	0
CAT. A	/	/	/	/
Totale	75	63	1	0

(*) posto occupato da personale in aspettativa dal 2 febbraio 2011, a seguito assunzione incarico di Segretario Generale presso altra Camera di Commercio. La copertura dell'incarico è stata effettuata con bando di concorso pubblico a tempo determinato per la durata di tre anni.

2) Tempo determinato

Internali previsti	Numero	Qualifica	Area
	1	Dirigenziale (a seguito scadenza nel 2014 dell'attuale contratto)	Anagrafe Imprese e Regolazione del Mercato
Totale	1		

3) Utilizzo forme flessibili di lavoro

Internali previsti	Numero	Ufficio
	1	Area Promozione, Informazione economica, Risorse e patrimonio – Segretario Generale
Totale	1	

2. Interno: le risorse finanziarie

Il Preventivo economico 2014 è redatto in coerenza con il principio di competenza economica, imputando oneri e proventi sulla base del presunto utilizzo o consumo nell'anno di risorse produttive, così come disposto dal D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 e dalle circolari del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612/C del 26 luglio 2007, n. 3622/C del 5 febbraio 2009 e n.218482 del 22 ottobre 2012.

Sono state, inoltre, applicate le disposizioni contenute nella legge 24 dicembre 2007, n. 244, nel D.L. 25 giugno 2008; n. 112 convertito in legge 6 agosto 2008, n. 133; nel D.L. 31 maggio 2010, n. 78 convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122; nel D.L. 6 luglio 2011, n. 98 convertito in legge 15 luglio 2011, n. 111; nel D.L. 13 agosto 2011, n. 138 convertito in legge 14 settembre 2011, n. 148; nel D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito in legge 7 agosto 2012, n. 135 e nella legge 24 dicembre 2012, n. 228.

Il documento previsionale viene formulato in coerenza con le strategie delineate dal Consiglio camerale nella Relazione Previsionale e Programmatica 2014, approvata con deliberazione n.12 dell'8 ottobre 2013.

Infine, il Preventivo economico 2014 recepisce le novità introdotte dal Decreto del Ministro dell'economia e delle Finanze del 23 marzo 2013 recante “Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica”, di cui alla circolare esplicativa del Ministero dello Sviluppo Economico n.148213 del 12 settembre 2013.

Tali nuove disposizioni prevedono la redazione dei seguenti ulteriori documenti, quali parti integranti del Preventivo economico 2014:

- budget economico pluriennale 2014/2016;
- budget economico annuale;
- prospetto, in termini di cassa, redatto secondo la codifica SIOPE e articolato, per la parte spesa, secondo le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012;
- piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. 18 settembre 2012.

Nel presente Piano si riportano solo i valori indicati nel **Preventivo economico 2014**, redatto ai sensi del D.P.R. 254/2005. Per una puntuale analisi degli altri documenti, si rinvia al sito web www.fe.camcom.it-Sezione "Amministrazione trasparente" - Bilanci.

Il preventivo economico, qui analizzato, è strutturato in modo da evidenziare:

- le previsioni dei proventi e degli oneri di competenza;
- le previsioni degli investimenti che si intendono sostenere nell'esercizio;

- la ripartizione dei proventi, degli oneri e degli investimenti complessivi per funzioni istituzionali.

Il documento si presenta quindi suddiviso in due parti:

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

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

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

Analisi della gestione corrente

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

	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
Proventi correnti	8.581.000,00	8.071.000,00	20.000,00	6.100.000,00	1.609.000,00	342.000,00
DIRITTO ANNUALE	6.320.000,00	6.050.000,00		6.050.000,00		
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.327.000,00	1.377.000,00			1.347.000,00	30.000,00
CONTRIBUTI	780.000,00	440.000,00		50.000,00	90.000,00	300.000,00
TRASFERIMENTI E ALTRE ENTRATE						
PROVENTI DA GESTIONE DI BENI E SERVIZI	154.000,00	204.000,00	20.000,00		172.000,00	12.000,00
VARIAZIONE RIMANENZE	0	0				
Oneri correnti	9.195.069,00	8.514.000,00	966.123,00	1.822.562,00	2.254.149,00	3.471.166,00
PERSONALE	2.766.699,00	2.768.700,00	488.490,00	724.290,00	1.235.200,00	320.720,00
FUNZIONAMENTO	1.925.370,00	2.021.300,00	390.753,00	521.152,00	886.709,00	222.686,00
INTERVENTI ECONOMICI	3.618.000,00	3.040.000,00	60.000,00		70.000,00	2.910.000,00
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	885.000,00	684.000,00	26.880,00	577.120,00	62.240,00	17.760,00
Risultato gestione corrente	-614.069,00	-443.000,00	-946.123,00	4.277.438,00	-645.149,00	-3.129.166,00

Il risultato della gestione corrente evidenzia per l'esercizio 2014 un disavanzo di € 443.000,00 inferiore a quello che si prevede di consolidare per il 2013 a euro 614.069,00.

Tale scostamento è determinato, nonostante una previsione di minori proventi per quanto riguarda, in particolare, le sanzioni da diritto annuale (-270.000,00) e contributi (- € 340.000,00) dalla minore entità di risorse destinate agli interventi economici (€ -578.000,00) rispetto all'anno 2013

Analisi della gestione finanziaria

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

	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
Proventi finanziari	98.000,00	98.000,00	0,00	98.000,00	0,00	0,00
Oneri finanziari	50.000,00	40.000,00	0,00	40.000,00	0,00	0,00
Risultato gestione finanziaria	48.000,00	58.000,00	0,00	58.000,00	0,00	0,00

Analisi della gestione straordinaria

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

	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
Proventi straordinari	250.000,00	250.000,00	0,00	250.000,00	0,00	0,00
Oneri straordinari	50.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Risultato gestione finanziaria	200.000,00	220.000,00	0,00	220.000,00	0,00	0,00

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

	Pre consuntivo 2013	Preventivo 2014	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
Risultato gestione corrente	-614.069,00	-443.000,00	-946.123,00	4.277.438,00	-645.149,00	-3.129.166,00
Risultato gestione finanziaria	48.000,00	58.000,00	0,00	58.000,00	0,00	0,00

Risultato gestione straordinaria	200.000,00	220.000,00	0,00	220.000,00	0,00	0,00
DISAVANZO D'ESERCIZIO	-366.069,00	-165.000,00	-946.123,00	4.555.438,00	-645.149,00	-3129166

Come si rileva dal prospetto, sia il pre-consuntivo 2013 sia il preventivo economico 2014 presentano un risultato d'esercizio in disavanzo per complessivi € 531.069,00 coperti con gli avanzi patrimonializzati.

Si riporta di seguito lo schema:

	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2010	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2011	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2012	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2013 (STIMATO)	STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2014 (STIMATO)
PATRIMONIO NETTO	7.655.690,30	7.883.660,91	8.253.030,72	7.714.007,93	7.347.938,93
UTILE D'ESERCIZIO	227.970,61	369.369,81			
DISAVANZO D'ESERCIZIO			-539.022,79	-366.069,00	-165.000,00
CONSISTENZA	7.883.660,91	8.253.030,72	7.714.007,93	7.347.938,93	7.182.938,93
UTILIZZO COMPL.				614.337,75	

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

In tal senso va letto l'utilizzo significativo del patrimonio netto per gli esercizi 2012 e 2013.

Relativamente al 2014, in linea con le indicazioni fornite dal Collegio dei Revisori dei conti in sede di approvazione dell'aggiornamento al Preventivo economico 2013, questa Camera di Commercio ha ritenuto di gradualmente ridimensionare il disavanzo programmato, ritenendo, al momento, adeguate le risorse destinate agli interventi economici 2014 a sostegno delle imprese del territorio per euro 3.040.000,00, riservandosi, in sede di aggiornamento e dopo la definizione dei contributi riconosciuti da Unioncamere nazionale sui progetti a valere sul Fondo perequativo, di integrare tale importo.

Si presenta, di seguito, l'analisi economico, patrimoniale e finanziaria realizzata a supporto della stesura del preventivo economico 2014:

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

	BILANCIO D'ESERCIZIO 2011	BILANCIO D'ESERCIZIO 2012	PRE CONSUNTIVO 2013	PREVENTIVO ECONOMICO 2014
INDICE DI RIGIDITA' (ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE /PROVENTI CORRENTI – contributo di rigidità)	0,52	0,58	0,63	0,64

Target: <0,90				
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO (P.N./ IMMOBILIZZAZIONI)	0,94	0,93	1,23	1,24
Target: >0,70				
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO (P.N. + PASSIVO FISSO/ IMMOBILIZZAZIONI)	1,12	1,06	1,77	1,90
Target: >1,00				
PRIMO MARGINE DI TESORERIA (DISP.LIQUIDE+CREDITI DI FUNZ.TO AL NETTO FONDO SV.CREDITI/ DEBITI DI FUNZ.TO+DEBITI PER INTERVENTI ECONOMICI+F.DO RISCHI)	1,71	1,64	1,75	1,79
Target: >1,00				

Obiettivi strategici

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

Come più volte precisato nel presente documento, questa Camera di Commercio ha in corso le procedure per il rinnovo degli Organi politici, che si completerà nei primi mesi dell'anno, prendendo, di fatto, il via un nuovo ciclo per la Camera di Commercio di Ferrara.

Pertanto la programmazione annuale 2014, approvata dal Consiglio camerale con la deliberazione n.12 dell'8 ottobre 2013, tiene particolarmente conto di tale momento di transizione.

Gli obiettivi strategici, comunque, individuati dal Consiglio camerale per l'anno 2014, ai fini della stesura del presente Piano della Performance, sono considerati validi per l'arco temporale 2014-2016.

Dopo l'insediamento dei nuovi Organi e successivamente all'approvazione del documento di Programmazione Pluriennale di Mandato, si provvederà alla revisione del presente documento, per allinearla alla nuova programmazione.

Il programma approvato dal Consiglio camerale per l'anno 2014:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2013;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2014;
- preconstituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2014/2019, da parte dei nuovi Organi;
- si colloca all'interno del nuovo periodo di programmazione dei Fondi europei per il setteennato 2014-2020.

Come consuetudine, la programmazione annuale per la Camera di Commercio di Ferrara assume una funzione di coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, in una logica di governance ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti. In primis con le associazioni imprenditoriali, che attraverso i loro rappresentanti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale.

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

- priorità: viene indicata sinteticamente la priorità individuata nel Programma pluriennale;
- indirizzi ed obiettivi strategici (di Ente): per ciascuna priorità vengono evidenziati gli indirizzi strategici, i relativi obiettivi e, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo;
- indicatori di outcome: sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse. L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio o dell'intervento. In quanto tale, può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali non pienamente sotto controllo della Camera di Commercio. In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l'andamento;
- indicatori strategici: sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di realizzazione di quanto programmato, facilitando la lettura dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.

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

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

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

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

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

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

- target dell'indicatore: il target dell'indicatore rappresenta la quantificazione del risultato, misurato attraverso l'indicatore, atteso nell'arco del periodo di riferimento, in questo caso il triennio. Per ogni indicatore esposto sarà quindi definito, con riferimento all'orizzonte temporale complessivo del triennio, ma con puntuale indicazione del valore atteso sul singolo esercizio, un valore che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente;
- utilizzo di valori benchmark economico-patrimoniale e di processo mediante il sistema "Pareto", gestito a livello centrale da Unioncamere.

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

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

In linea con la missione definita per le camere di commercio e con la bozza (aprile 2013) dell'Accordo di Partenariato - strumento previsto dalla proposta di Regolamento della Commissione Europea per stabilire la strategia di impiego dei Fondi comunitari per il periodo di programmazione 2014-2020 – nel programma annuale 2014, approvato dal Consiglio camerale, - che come sopra indicato, si considera, al momento, valido anche per l'intero triennio 2014-2016 – sono state ridisegnate in nove, le priorità strategiche di intervento di questa Camera di Commercio e più propriamente:

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

Prima di declinare gli obiettivi strategici, è opportuno ricordare, come peraltro in premessa, che dall'esercizio 2014, tra i vari documenti obbligatori, da approvare nell'ambito del Preventivo economico 2014, è stato inserito il PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO – P.I.R.A., predisposto secondo le disposizioni contenute nei D.P.C.M. 12/12/2012 e 18/09/2012 e nelle circolari n. 23 /2013 del M.E.F. e n. 148213/2013 del M.I.S.E., il quale:

- a. in riferimento al contenuto di ciascun programma e agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione dell'ente espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti;
- b. è parte integrante dei documenti di programmazione e di bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.
- c. Esso viene divulgato anche attraverso pubblicazione sul sito internet istituzionale della Camera di commercio nella sezione "Amministrazione trasparente", accessibile dalla pagina principale (home page);
- d. è coerente e si raccorda al sistema di obiettivi e indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Gli obiettivi inseriti nel P.I.R.A. e già approvati dagli Organi con il Preventivo economico 2014 sono di tipo OPERATIVO e devono essere coerenti con l'OBIETTIVO STRATEGICO dell'ENTE che, a sua volta, deve essere coerente con le MISSIONI e i PROGRAMMI individuati dal D.P.C.M. 12/12/2012, come indicato dal M.I.S.E. con la circolare 148123/2013.

Si procede, ora, con la tabella di raccordo delle ***Area di Priorità strategica e della relativa mission***, individuate da questa Camera di Commercio nella ***Relazione Previsionale e Programmatica 2014***, approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 12 dell'8 ottobre 2013 con le ***Missioni/Programmi*** ministeriali:

D.P.C.M. 12/12/2012				RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2014		
MISSIONI		PROGRAMMA		AREE DI PRIORITA' STRATEGICA	Mission	RISORSE ECONOMICHE
N.	Descrizione	N.	Descrizione	Descrizione	Descrizione	Importi in euro
011	Competitività e sviluppo delle imprese	005	Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della	Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale	Fattore chiave per la competitività	725.000,00
				Start-up e Sviluppo d'impresa		0,00

			proprietà industriale	<i>Accesso al credito</i>	<i>Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese</i>	1.000.000,00
				<i>Occupazione e miglioramento della qualità del capitale</i>	<i>Valorizzare talenti e eccellenze</i>	285.000,00
				<i>Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)</i>	<i>Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine</i>	505.184,00
				<i>Analisi e conoscenza del sistema economico locale</i>	<i>Punto di osservazione e conoscenza</i>	60.000,00
012	Regolazione dei mercati	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	<i>Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa</i>	<i>Regole certe per un mercato libero e efficiente</i>	70.000,00
				<i>Pubblica amministrazione per le imprese (Registro delle imprese)</i>	<i>Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa</i> (SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO)	
016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	<i>Internazionalizzazione</i>	<i>Ponte tra globale e locale</i>	325.000,00
032	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002	Indirizzo politico	<i>Comunicazione</i>	<i>Rafforzare il ruolo di player pubblico</i>	60.000,00
		004	Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	<i>Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</i>	<i>Monitoraggio dello "stato di salute" della Camera di commercio, anche attraverso qualità e sviluppo dell'innovazione</i> (SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO)	
TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI 2014						3.040.000,00

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

Si procede, pertanto:

1) a ridurre a 8 le priorità strategiche di questo Ente, accorpando

<i>Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale</i>
<i>Start-up e Sviluppo d'impresa</i>
<i>Accesso al credito</i>
<i>Occupazione e miglioramento della qualità del capitale</i>

in una unica priorità
"Innovazione per la competitività";

2) a ricondurre le priorità strategiche dell'Ente, tenendo, altresì, conto della MISSIONE associata, nelle 3 aree strategiche di sistema:

n.	Priorità strategiche di sistema	Priorità strategiche della Camera
1	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Innovazione per la competitività
		Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)
		Analisi e conoscenza del sistema economico locale
2	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa
		Pubblica amministrazione per le imprese (Registro delle imprese)
		Internazionalizzazione
3	Rafforzare lo stato di salute del sistema	Comunicazione
		Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa

Si procede, ora, ad associare a ciascuna AREA STRATEGICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO gli OBIETTIVI STRATEGICI, così come individuati dal Consiglio camerale nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata con deliberazione n. 12 dell'8 ottobre 2013.

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2014-2016					
AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	INDICATORE / peso 50% di quello dell'obiettivo associato	TARGET E STATO
			PESO OBIETTIVO	INDICATORE/peso peso 50% di quello dell'obiettivo associato	TARGET E STATO
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	Innovazione per la competitività	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up PESO: 20%	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n" numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 341 2014: 0% 2015: +2% 2016: +2% STATO 2012: 1209
			Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale PESO: 10%	Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n" flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provinciali di Ferrara	2014: +2% 2015: +2% 2016: +5% STATO 2012: 213 2014: 0% 2015: +5% 2016: +5%

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	Regolazione dei mercati	Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio PESO: 10%	numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato	STATO 2012: 26,7mil
				uniità locali di imprese con sede in altre province	2014: +2% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 618765
		Analisi e conoscenza del sistema economico locale Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati PESO: 5%	numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	2014: +8% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 36
				Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	2014: OTTIMO 2015: OTTIMO 2016: OTTIMO STATO 2012: OTTIMO
			Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie PESO: 5%	Sviluppo Temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 52,54
				Variazione degli esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 85
				Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n"	2014: +5% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 631
		Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi PESO: 10%		Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 265
				Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 25
				Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line	2014: +10% 2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 20
Commercio Internazionalizzazione		Sostenere le imprese	Sviluppo temporale del	2014: 0%	

Rafforzare lo stato di salute del sistema	internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Comunicazione	nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio PESO: 5%	numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"	2015: +10% 2016: +10% STATO 2012: 653
				Incremento delle unità locali di imprese con sede all'e	2014: +5% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 140
			Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi PESO: 10%	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	2014: 0% 2015: 0% 2016: 0% STATO 2012: 20
				Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	2014: BUONO 2015: BUONO 2016: BUONO STATO 2012: BUONO
			Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia PESO: 5%	Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	2014: +10% 2015: +20% 2016: +20% STATO 2012: 10
	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa		Stock d'imprese al 31.12	2014: 0% 2015: +5% 2016: +5% STATO 2012: 44549
			Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente PESO: 5%	Indice di Rigidità anno "n"	2014: 0% 2015: -5% 2016: -5% STATO 2012: 58%
				Indice di liquidità anno "n"	2014: 0% 2015: -10% 2016: -10% STATO 2012: 1,64
			Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna PESO: 2%	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	2014: +5% 2015: +4% 2016: +5% STATO 2012: 83
				People Satisfaction Index	2014: BUONO 2015: BUONO 2016: BUONO STATO 2012: BUONO
	Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione PESO: 5%			Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	2014: ON 2015: ON 2016: ON STATO 2012: N.R.
				Realizzazione, nei termini, dei documenti in	2014: nei termini 2015: nei termini

			materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	2016: nei termini STATO 2012: nei termini
Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking PESO: 3%			Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	2014: mantenimento 2015: 1 2016:1 STATO 2012: 2
			Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	2014: mantenimento 2015: 1 2016:1 STATO 2012: 2
			Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	2014: mantenimento 2015: 1 2016:1 STATO 2012: 2

I Programmi strategici triennali 2014-2016

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

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
1 INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITÀ		
RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO, INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE fattore chiave per la competitività	Nell'ottica di concentrare le risorse investite dalla Camera di Commercio a sostegno dell'innovazione su obiettivi selezionati, ritenuti prioritari per lo sviluppo della competitività del sistema produttivo ferrarese, le iniziative in quest'ambito per il 2014 riguarderanno, in particolare, tre macro-aree di intervento: economia digitale, design e proprietà intellettuale. Grazie all'azione, poi, dell'Associazione per l'Innovazione, la Camera di Commercio di Ferrara intende continuare a rivestire un ruolo di <i>broker</i> tra domanda e offerta di innovazione, accompagnando le imprese a identificare esigenze specifiche di innovazione, al fine di ottenere soluzioni ad hoc. Particolare attenzione sarà rivolta ai servizi per le imprese creative e ai servizi offerte da queste alle imprese di altri compatti.	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
START UP E SVILUPPO D'IMPRESA l'iniziativa imprenditoriale è il motore della crescita economica	La strategia d'intervento sarà articolata, in particolare, su tre dimensioni: la tipologia d'impresa; il livello di servizio; la fase di vita della <i>start up</i> .	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
ACCESSO AL CREDITO Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	Accanto al potenziamento degli interventi più tradizionali – spesso realizzati in collaborazione con i Confidi del territorio - si studieranno, grazie alla collaborazione con il Consorzio Camerale, nuovi strumenti, più flessibili e diretti, di anticipazione finanziaria, al fine di aumentare l'efficienza dell'utilizzo delle risorse della Camera a favore delle imprese che presenteranno progetti di <i>start up</i> , di innovazione, di ampliamento internazionale e di insediamento sul territorio ferrarese. Continuerà, in ogni caso, l'attività di sostegno al sistema delle garanzie.	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
OCCUPAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO attenzione allo sviluppo e	la Camera di Commercio intende consolidare il suo ruolo di protagonista nel processo di sostegno all'imprenditorialità e di sviluppo del sistema "formazione-lavoro", agendo, in particolare, su due fronti: <ul style="list-style-type: none"> operando come agente di sistema, capace di sensibilizzare e coinvolgere gli altri attori pubblici e privati della <i>governance</i> locale; promuovendo iniziative di eccellenza e progetti innovativi. 	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio

all'occupazione quale fattore di competitività	A tal fine, in coerenza con l'evoluzione del sistema economico imprenditoriale, verranno individuati strumenti diversi e più incisivi per aggiornare gli obiettivi di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'imprenditorialità.	
---	--	--

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
2 MARKETING DEL TERRITORIO		
MARKETING DEL TERRITORIO Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine	<p>Quanto al turismo, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento prioritariamente di due risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un robusto posizionamento di mercato (anche attraverso il ricorso al mercato del turismo culturale organizzato) nell'immaginario collettivo dei consumatori, elemento di cui ogni territorio e ancor più ogni località turistica ha bisogno per poter attrarre investimenti o consumi; • la possibilità conseguente di vendere prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, cioè a prezzi che possano essere remunerativi sia con riferimento all'erogazione del servizio in sé, che riguardo agli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, che si rendono necessari per essere sempre attivi e propositivi. 	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>

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

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
4 TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO E GIUSTIZIA ALTERNATIVA		
TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO vigilare con e per il mercato	<p>La caratteristica di terzietà della Camera, che per natura e <i>governance</i> è un soggetto istituzionale in grado di esprimere le istanze della comunità economica, contemporando gli interessi di imprese e consumatore, è particolarmente importante per svolgere correttamente il ruolo di arbitro del mercato, garantendo il rispetto delle regole da parte di tutti gli operatori, senza gravare però sulle imprese con adempimenti burocratici eccessivamente onerosi.</p> <p>Come noto, la Camera rientra tra gli Enti a cui è delegata. L'attività di controllo del mercato per quanto riguarda la sicurezza dei prodotti posti in commercio e la correttezza delle informazioni al consumatore, con riferimento a specifici settori tra i quali i giocattoli, i materiali elettrici, i tessili e le calzature. Nell'ottica di promuovere le condizioni per una concorrenza leale tra gli operatori di questi settori, prevenendo le irregolarità, la Camera di Commercio svolge da tempo, in stretto raccordo con il mondo associativo, un'importante funzione informativa sulle norme italiane ed europee che regolano questi settori affinché esse siano chiare, conosciute e quindi rispettate da tutti.</p> <p>Tale attività proseguirà anche nel 2014, con l'obiettivo di raggiungere un'ampia</p>	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
	<p>platea di imprese e consumatori. A questo proposito, continuerà l'opera di revisione e aggiornamento della sezione del nostro sito dedicata a tali tematiche. A partire dal prossimo anno, inoltre, all'attività informativa ad ampio raggio si accompagnerà la formazione specialistica rivolta al personale. Verranno organizzati corsi nella forma di workshop, con un taglio molto operativo, a cominciare dal tema dell'analisi dei rischi dei prodotti. Infine proseguirà l'attività di incentivazione alle imprese, tramite la concessione di voucher, per consentire loro di sottoporre a verifica preventiva la sicurezza dei propri prodotti, avvalendosi di centri tecnici qualificati.</p> <p>Speculare all'attività di prevenzione è l'attività di ispezione vera e propria, destinata a diventare sempre più centrale, sia per quanto riguarda i controlli sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per la metrologia legale.</p>	
GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Per quanto riguarda, invece, la mediazione e l'arbitrato, si rileva che entrambi sono in fortissima crescita, in larga parte dipesa dall'ampia delega conferita dal legislatore agli organismi di mediazione con il D.Lgs. n. 28/2010 e, in particolare, dalla introduzione della cosiddetta mediazione obbligatoria. Da questo punto di vista, anche per la gestione amministrativa/procedurale dei processi di mediazione si farà sempre più ricorso al programma telematico ConciliaCamere, il software gestionale sviluppato in collaborazione con Infocamere per imprese, consumatori e professionisti che consente di gestire le domande di conciliazione <i>on-line</i>	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>

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

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

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

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

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

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

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

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

Obiettivi operativi annuali

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

			Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBBIETTIVO OPERATIVO		
AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	OBBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	Programma e BUDGET annuale	Obiettivo operativo
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	Innovazione per la competitività	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione a agenda digitale: fattori chiavi per la competitività € 885.000,00	Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile
			Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese € 1.025.000,00	Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile (STARTUP) e dell'imprenditorialità femminile, anche alla luce delle rec
		Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine € 515.000,00	Sviluppare progetti di supporto all'analisi finanziaria delle imprese e ai rapporti con il sistema creditizio
			Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso il sistema dei Consorzi Fidi
		Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi
			Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico
			Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia
			Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Ampliamento delle informazioni relative ai prezzi di listino pubblicate e rese disponibili attraverso il sito camerale
			Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Analisi e conoscenza del sistema economico locale: Punto di osservazione e conoscenza € 60.000,00	Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche diffuse attraverso una

					maggiore capillarità nella risposta all'utenza
--	--	--	--	--	--

		Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBBIETTIVO OPERATIVO			
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	Regolazione dei mercati	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Giustizia alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie € 47.900,00	Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato Incrementare la diffusione delle conoscenze dei mediatori iscritti all'Organismo camerale anche attraverso forme alternative al ricorso alla formazione esterna Mantenimento qualitativo del servizio di mediazione mediante il proseguimento nell'organizzazione dei tirocini formativi da proporre ai mediatori accreditati Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza. Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione
			Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	Trasparenza e tutela del mercato: consolidamento del ruolo di garanzia della Camera € 30.000,00	Coordinamento delle attività conseguenti alle confische effettuate dall'ufficio Vigilanza sul Mercato Miglioramento della qualità delle banche dati legate all'archivio metrico Realizzazione di attività volte alla tutela del mercato e del consumatore potenziando le attività di verifica e di riscossione delle ordinanze Prosecuzione delle attività di riscossione delle ordinanze non pagate Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.

Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBETTIVO OPERATIVO				
				Incrementare l'attività di vigilanza metrologica potenziando le attività di sorveglianza e di informazione
				Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati
				Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa in materia di impiantisti
				Attivazione delle procedure di regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica da parte dell'ufficio
				Miglioramento delle qualità delle informazioni contenute nel sito istituzionale – sezione attività regolamentate
				Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative
				upportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio "Esperto Risponde"
		Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi cameraleI anagrafico-certificativi	Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità dei servizi Budget: risorse umane	Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico
				Implementazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche attraverso l'avvio della gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali
				Razionalizzazione e informatizzazione della procedura di consultazione dell'archivio storico del registro delle imprese
				Miglioramento della qualità del servizio offerto all'utenza anche attraverso una riduzione dei tempi di erogazione delle pratiche
				Aggiornamento e revisione delle procedure per il rilascio dei certificati di sottoscrizione
				Migliorare la diffusione e l'omogenizzazione delle procedure connesse agli adempimenti del registro delle imprese
				Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio

		Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBETTIVO OPERATIVO			
Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione				
				Servizi Innovativi	
				Aggiornamento e revisione delle procedure per il rilascio dei certificati di sottoscrizione	
				Miglioramento della qualità del servizio di rilascio della tessera personale di riconoscimento anche attraverso una riduzione dei tempi di rilascio	
				Migliorare la qualità del servizio ad alto contenuto tecnologico offerto alle imprese	
				Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle Imprese	
				Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara anche attraverso un migliore gestione delle attività di istruttoria delle pratiche legate alle imprese individuali.	
				Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese anche attraverso una maggior integrazione delle attività di gestione delle pratiche	
				Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione della documentazione proveniente da altri Enti	
Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione	Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozionalizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento nei mercati esteri € 425.000,00	Creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO e degli avvisi di manifestazione di interesse.	
				Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export	
				Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	
				Consolidamento del ruolo della Camera quale sportello dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia	

		Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBETTIVO OPERATIVO			
Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Comunicazione	Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	Consolidamento della polifunzionalità epr compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza Budget: risorse umane	Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle informazioni, dati e provvedimenti giudiziari da parte delle imprese anche attraverso la creazione di sinergie con il Tribunale di Ferrara
					Revisione del sistema di gestione e fruizione delle sale camerali rivolte all'utenza esterna
					Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatico
					Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali
					Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità dei servizi, anche alla luce della Carta dei servizi.
					Promuovere nuove modalità di acquisizione delle domande di contributo, potenziando la protocollazione via PEC
					Avvio delle procedure finalizzate alla riduzione e all'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni camerali archiviate all'interno dei locali camerali.
					Integrare il processo di rilevazione della qualità con modalità nuove, in grado di rilevare al meglio le esigenze dell'utenza
			Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera attraverso la comunicazione € 60.000,00	Creazione di un nuovo servizio che agevoli le imprese nell'individuazione di nuovi spazi logistici all'interno del territorio ferrarese
					Razionalizzare e innovare i processi di comunicazione
					Potenziare il servizio di comunicazione sotto il profilo dell'informazione alle imprese.
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ent	Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'Ente Budget: risorse umane	Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti
					Consolidare le procedure di presidio del cash flow, con proiezioni a livello trimestrale
					Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio
					Aggiornamento delle procedure

Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBBIETTIVO OPERATIVO				
				per la redazione del Bilancio di esercizio 2014, a seguito dell'introduzione delle nuove disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili della PA
				Attivazione delle procedure per la sistemizzazione del nuovo programma informatico per la redazione del Preventivo Economico e la rilevazione contabile ai sensi del DM 27/3/2013
				Revisione delle procedure necessarie alla gestione delle partecipate nella PA anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti informatici
				Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli d.a. 2001/2002
				Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi
		Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale, quale fattore di crescita dell'Ente Budget: risorse umane	Consolidare le attività volte al monitoraggio sull'applicazione degli istituti contrattuali, anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU internet
				Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente
				Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale anche attraverso forme alternative al ricorso della formazione all'esterno
				Prosieguo delle attività di revisione delle procedure adottate dall'ufficio provveditorato al fine di creare una maggiore efficienza
				Prosieguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale
				Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale
				Ridefinizione dell'architettura informatica camerale con gestione interna del sistema
				Migliorare i processi di automazione dell'ufficio provveditorato, anche sotto il profilo degli adempimenti sulla

Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBETTIVO OPERATIVO				
				trasparenza.
				Attivazione di adeguati interventi per migliorare il benessere del personale degli uffici al piano terra
		Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance Budget: risorse umane	Realizzazione delle attività di monitoraggio previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione con particolare riferimento ai procedimenti riguardanti le verifiche metriche effettuate. Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione
				Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di anticorruzione
				Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di codice di comportamento, sanzioni disciplinari e trasparenza
				Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 Dlgs 165/2001
				Integrazione dei processi di redazione del Piano anticorruzione con i piani Trasparenza e Performance
				Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance
				Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano Trasparenza e Anticorruzione
				Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza
				Creazione di un sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione "Area Trasparente"
		Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in	Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benchmarking Budget: parte residuale	Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento

		Dalla PROGRAMMAZIONE STRATEGICA all'OBETTIVO OPERATIVO			
			ottica di Benchmarking	degli oneri correnti 2014	
					Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
					Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
					Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
					Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
					Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento
					Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio
					Redazione del Regolamento del Consiglio e della Giunta e revisione delle procedure e degli adempimenti connessi all'insediamento dei nuovi organi camerali
					Realizzazione dell'archivio storico albo on-line

Descrizione del contenute delle schede obiettivo

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

Quadro strategico

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

In particolare, vengono evidenziati:

- gli obiettivi strategici, tra quelli individuati nella sezione precedente, che sono rilevanti per

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

Quadro operativo

Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati, con riferimento al primo esercizio di programmazione, i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni. I piani di azione rappresentano i piani operativi in cui si dettagliano tutte le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e degli ulteriori obiettivi di miglioramento che l'unità organizzativa intende realizzare;

I prodotti dei piani di azione sono:

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

In particolare:

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

Quadro finanziario

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

Quadro di misurazione

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

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

Quadro trasparenza

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

Gli obiettivi operativi sono riportati, integralmente, nell'allegato 2, completi di indicatori.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nell'**allegato 3** sono riportati gli obiettivi assegnati ai dirigenti; nell'**allegato 4** sono riportati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità; nell'**allegato 5** sono riportati gli obiettivi di team.

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

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

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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

Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

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

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La Camera di Commercio di Ferrara è da tempo attenta alle performance della propria attività e all'impatto effettivo della sua politica sulla comunità delle imprese e ha elaborato, negli anni, utili strumenti in questo senso. L'attuale congiuntura e le aspettative sempre più alte dell'utenza hanno accelerato questo processo spingendo verso la sistematizzazione dei meccanismi e delle metodologie sviluppati nel tempo. Due le direttive fondamentali per il 2014, la prima orizzontale attraversa le diverse attività e aspetti della Camera di Commercio e mira a creare maggiore sinergia al suo interno, la seconda, verticale, rafforza la connessione fra le policy e l'attività ordinaria tramite il proprio sistema di valutazione strettamente legato con la strategia dell'Ente. Denominatore comune delle due linee d'azione è il radicarsi, in accordo con gli output del controllo di gestione, della metodologia Balanced Scorecard (BSC), che prevede appunto il collegamento e il monitoraggio di tutti quegli elementi (organizzativi, finanziari, di capitale umano) necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.

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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

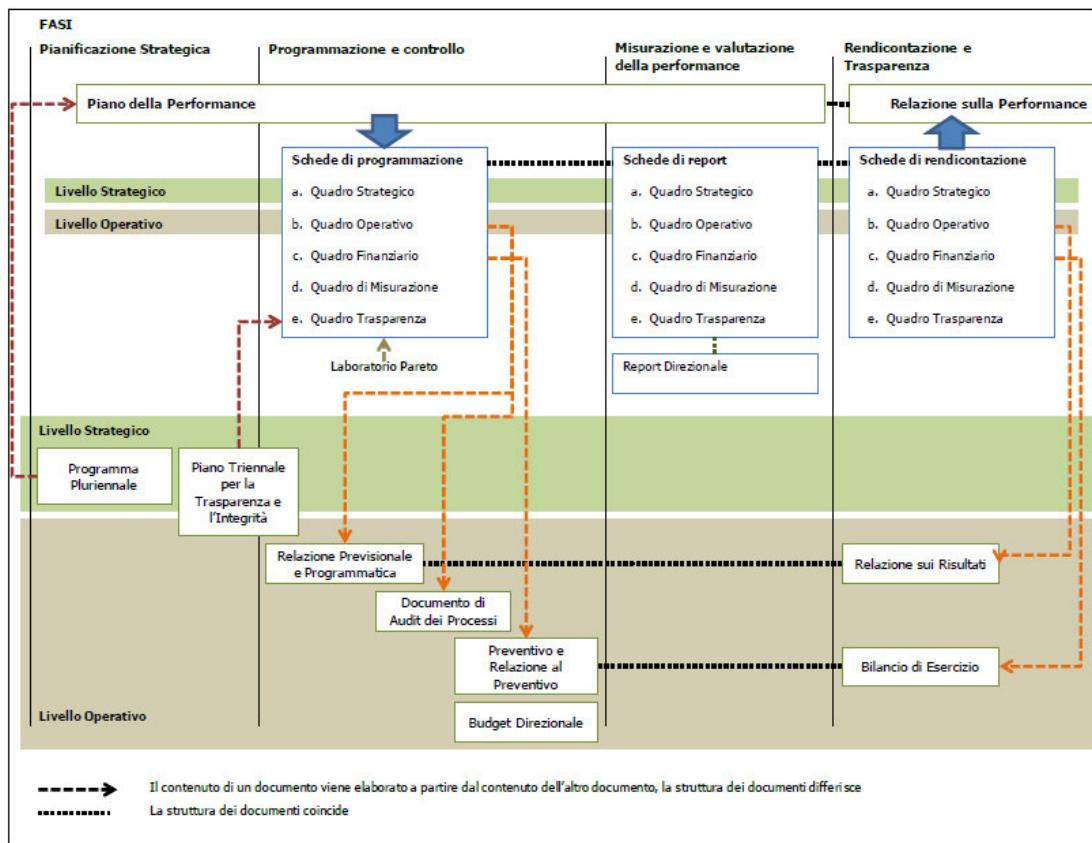
Nel 2011 è stato costituito l'Osservatorio sulla performance finalizzato, prioritariamente, a:

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

Nel corso del 2014 si continuerà in tale direzione rafforzando, principalmente, la reportistica e le attività amministrative in tema di trasparenza e anticorruzione.

Processo di redazione del Piano

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



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

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma pluriennale. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254 del 2005, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico- amministrativo. E' in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato. Altro documento strategico che fornisce input al processo di predisposizione del Piano della Performance è il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Tale Programma rappresenta il framework di riferimento attraverso il quale alimentare la sezione trasparenza delle Schede di programmazione contenute nel Piano della Performance.

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

- nel mese di luglio, il Segretario generale, ricevute dagli organi politici indicazioni in merito alla conferma o l'aggiornamento delle priorità strategiche contenute nel Programma pluriennale, avvia il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
- ai primi di settembre, sulla base dei risultati del posizionamento e delle indicazioni strategiche dell'organo politico, convoca una riunione preliminare di coinvolgimento degli

stakeholder, così come previsto dalla norma, per raccogliere le loro istanze in merito alle priorità strategiche dell'Ente;

- anche sulla base di tali istanze, il Segretario Generale appronta la sezione relativa alle linee di indirizzo strategico del Piano, sottopone la sezione all'analisi ed alla validazione della Giunta ed all'esame tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- tali passi permettono l'approvazione, entro la scadenza di ottobre, della relazione Previsionale e Programmatica prevista dal 254/05 in coerenza con gli indirizzi strategici del Piano;
- una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione delle schede di programmazione;
- nell'ambito di tale processo, vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse che consentono, entro il 31 dicembre, l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi del Piano;
- il passo successivo, dopo l'approvazione degli altri strumenti di programmazione, è un ulteriore incontro con gli stakeholder e l'analisi da parte del OIC per la validazione preventiva degli indicatori di performance;
- questo ultimo step di analisi consente l'approvazione del Piano da parte della Giunta entro il 31 gennaio;
- infine, si procede con l'assegnazione degli obiettivi alla dirigenza, alle posizioni organizzative/alta professionalità e al personale.

Trasparenza del Piano

Ai sensi del D.Lgs. 33/2013 il Piano è pubblicato sul sito www.fe.camcom.it sezione "Amministrazione Trasparente" - Performance ed è scaricabile on line.

Elenco dei processi

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

PROCESSI DI SUPPORTO

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

PROCESSI DI SUPPORTO

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE B – SERVIZI DI SUPPORTO	
Macroprocesso B1: PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	
PROCESSI	B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE (Analisi dei fabbisogni di personale; Redazione programmazione triennale e piano occupazionale; assunzioni attraverso i processi di mobilità e/o le procedure per l'accesso interno ed esterno del personale, gestione del trattamento economico, giuridico e previdenziale del personale; Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza dei lavoratori; Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali, ecc.)
	B1.2 SVILUPPO RISORSE UMANE (Individuazione dei fabbisogni formativi e definizione dei programmi di formazione; Valutazione delle risorse umane; ecc.)
Macroprocesso B2: PROVEDITORATO E SERVIZI TECNICI	
PROCESSI	B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI (Programmazione acquisti, Richiesta d'acquisto, Acquisto beni e servizi attraverso procedura negoziata/ristretta/aperta/in economia/ in house/Consip; Ordini d'acquisto; Operazioni di collaudo sulle forniture; Liquidazione tecnica delle fatture; Gestione del magazzino; Gestione incarichi e consulenze; Gestione Albo fornitori; ecc.)
	B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI (Manutenzione dei beni mobili e delle apparecchiature in dotazione alla CCIAA; Interventi di ristrutturazione, restauro; Esecuzione contratti di manutenzione, pulizia, custodia e sorveglianza dei beni immobili e mobili; Gestione inventari di beni mobili ed immobili; Gestione delle schede di assegnazione dei beni; Gestione degli automezzi; Gestione degli adempimenti connessi alla sicurezza dei lavoratori; Gestione dei programmi e delle licenze d'uso installati sulle attrezzature; ecc.)
	B2.3 GESTIONE LOGISTICA (Reception; ; Gestione servizi ausiliari; Gestione logistica convegni ed eventi; Gestione e manutenzione hardware e software; Gestione della rete informatica; ecc.)
Macroprocesso B3: CONTABILITÀ E BILANCIO, DIRITTO ANNUALE	
PROCESSI	B3.1 GESTIONE BILANCIO (Bilancio preventivo; Definizione del budget e ripartizione tra i dirigenti; Aggiornamento del preventivo e del budget direzionale; Bilancio d'esercizio)
	B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ (Liquidazione, ordinazione e pagamento della spesa; Gestione incassi e reversali; Rilevazione dei dati contabili; Gestione dei flussi monetari; Gestione rapporti con l'istituto cassiere; Gestione fiscale tributaria; Gestione conti correnti; Gestione cassa interna; Gestione cassa valori; ecc.)
	B3.3 GESTIONE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE (Gestione delle partecipazioni e rapporti con le aziende speciali e in house; ecc.)
	B3.4 GESTIONE DIRITTO ANNUALE (Esazione del diritto annuale; Gestione dei ruoli esattoriali da D.A. e delle istanze di sgravio; Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo; Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria; ecc.)
Macroprocesso B4: PROTOCOLLO E ARCHIVI	
PROCESSI	B4.1 GESTIONE DOCUMENTAZIONE (Gestione del protocollo informatico e della corrispondenza; Gestione degli archivi; Gestione della biblioteca camerale, ecc.)

PROCESSI PRIMARI

PORATAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE C – ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	
Macroprocesso C1: ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	
PROCESSI	<p>C1.1 TENUTA REGISTRO IMPRESE (RI), REPERTORIO ECONOMICO AMMINISTRATIVO (REA), ALBO ARTIGIANI (AA) <i>(Ricezione telematica delle pratiche di iscrizione, modifica e cancellazione al RI, al REA e all'Albo Imprese Artigiane; Cancellazione d'ufficio imprese non più operative ai sensi del DPR 247/2004, Iscrizione d'ufficio nel Registro delle Imprese, per Provvedimento del Giudice del Registro, di altre Autorità - come il Tribunale-, su provvedimento del Conservatore;; Deposto bilanci; Accertamento dei requisiti per le attività economiche regolamentate; Accertamento violazioni amministrative; ecc.)</i></p> <p>C1.2 VISURE E RICERCHE <i>(Bollatura di libri, registri, formulari; Elaborazione elenchi di imprese; Rilascio copie atti/ bilanci, Rilascio visure e certificati.)</i></p>
Macroprocesso C2: REGOLAZIONE DI MERCATO – ARBITRATO E CONCILIAZIONE	
PROCESSI	<p>C2.1 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA <i>(Ricezione delle domande di mediazione, conciliazione ed arbitrato; Designazione del mediatore; Nomina della Camera Arbitrale; Organizzazione e supporto durante gli incontri; Gestione ed aggiornamento di mediatori, conciliatori ed arbitri; ecc.)</i></p> <p>C2.2 RAPPORTI COMMERCIALI TRA IMPRESE E CONSUMATORI DOVE SI CREANO CONTROVERSIE <i>(Controllo sulle clausole vessatorie nei contratti; Pareri sulla presenza di clausole inique nei contratti tra imprese e tra imprese e consumatori, Predisposizione contratti tipo, ecc.)</i></p>
Macroprocesso C3: TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA	
PROCESSI	<p>C3.1 PROTESTI <i>(Predisposizione e pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari; Accettazione e istruttoria delle istanze di cancellazione dall'Elenco Protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità del protesto, anche a seguito di riabilitazione concessa dal Tribunale; Gestione dell'eventuale contenzioso, Rilascio visure o certificazioni relative alla sussistenza di protesti; ecc.)</i></p> <p>C3.2 BREVETTI E MARCHI <i>(Ricerche anteriorità sulle Banche Dati Brevettuali Nazionali e Internazionali; Ricezione delle domande di deposito di marchi e brevetti in forma cartacea e telematica; Gestione seguiti brevettuali; Gestione comunicazioni telematiche da e verso l'UIBM-MSE, Gestione attestati di brevetti e di registrazione; ecc.)</i></p> <p>C3.3 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE <i>(Verificazione prima: nazionale, CE, CEE non MID; Verificazione periodica: su strumenti metrici nazionali, CE, MID, cioè i "sistemi di misura per la misurazione continua e dinamica di quantità di liquidi diversi dall'acqua" e sugli "strumenti per pesare a funzionamento automatico"; Concessione autorizzazioni: conformità metrologica, ai laboratori per effettuare verifiche periodiche, CE e Centri Tecnici Crono Digitali ed Analogici; Tenuta Registri/Elenchi: assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi, Fabbriant, Utenti, Centri Tecnici Analogici; ecc.)</i></p>
	C3.4 ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E VIGILANZA IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE <i>(Attività di vigilanza su tutti gli strumenti metrici e sui preimballaggi; Sorveglianza in relazione alle autorizzazioni concesse: conformità metrologica, CE, laboratori autorizzati all'esecuzione della verifica periodica, Centri Tecnici Crono Digitali ed Analogici, orafi; Vigilanza su richiesta dell'utente e in affiancamento ad altro Organo Accertatore; ecc.)</i>
	C3.5 SICUREZZA E CONFORMITÀ PRODOTTI <i>(Attività di vigilanza sulla conformità alla disciplina di settore per i seguenti ambiti: Prodotti Elettrici;</i>

	<i>Giocattoli; Dispositivi di protezione individuale di prima categoria; Prodotti generici per quanto previsto dal codice del consumo; Etichettatura delle calzature; Etichettatura dei prodotti tessili; Etichettatura energetica degli elettrodomestici; Emissione CO2 e consumo carburante delle auto nuove, ecc.)</i>
	C3.6 MANIFESTAZIONI A PREMIO <i>(Operazioni e concorsi a premio)</i>
	C3.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO <i>(Raccolta usi e consuetudini; ecc.)</i>
	C3.8 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 681/81 <i>(Ricezione verbali di accertamento dagli organi di vigilanza interni - Registro Imprese, Metrico, Sicurezza e conformità dei prodotti- ed esterni -Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri; Emissione di ordinanze di ingiunzione, archiviazione, sequestro, dissequestro e confisca; Gestione contenziosi contro l'accertamento di infrazioni amministrative; Gestione dei ruoli e delle istanze di sgravio, ecc.)</i>
	C3.9 ATTIVITA' REGOALTE <i>(Ricezione telematica delle dichiarazioni MUD/SISTRI; Ricezione telematica delle pratiche di iscrizione, variazione e cancellazione nel RAEE; Gestione esami Mediatori – Stimatori e Pesatori ; Ruolo Periti ed Esperti; Commissioni degustazioni; Ricezione denunce Uve e Albo imbottiglieri; Licenze Molini; ecc.)</i>
Macroprocesso C4: SERVIZI INNOVATIVI	
PROCESSI	C4.1 SERVIZI DIGITALI <i>(Rilascio e rinnovo dei dispositivi di firma digitale, rilascio delle carte cronotachigrafiche, sottoscrizione dei contratti Telemaco, ecc.)</i>
	C4.2 SERVIZI INFORMATICI <i>(Gestione e manutenzione intranet e internet; Gestione e manutenzione telefonia Voip e Portale telefonico; Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs.196/2003 in materia di protezione dei dati personali; ecc.)</i>

PROCESSI PRIMARI

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

Allegato 1

Panel Indicatori sullo "Stato di salute" dell'Ente

N.	Descrizione	Numeratore	Denominatore	TREND			
				2012	2011	2010	2009
1	Rileva l'assorbimento dei costi di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Oneri di funzionamento	Oneri correnti	20%	21%	21%	23%
2	Rileva l'assorbimento dei costi per interventi economici sul totale degli oneri correnti	Interventi economici	Oneri correnti	43%	32%	42%	32%
3	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa iscritta	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese attive	98€	84€	95€	85€
4	Rileva la quota di costi di funzionamento per ogni dipendente	Oneri di funzionamento	n. personale	27.398€	27.756€	28.531€	29.458€
5	Rileva la quota di valore aggiunto distribuito a ciascuna impresa attiva al Registro delle imprese	Interventi economici+nuovi investimenti	Numero imprese iscritte	134€	111€	116€	93€
6	Rileva la liquidità prodotta nell'esercizio	Cash flow	Proventi correnti	39%	51%	48%	39%
7	Rileva l'assorbimento degli oneri "fissi" sul totale dei proventi correnti	Oneri di funzionamento+ Oneri del Personale	Proventi correnti	58%	52%	54%	61%

Fonte: Bilanci di esercizio approvati. Ultimo bilancio d'esercizio approvato anno 2012.

Panel Indicatori in grado di monitorare la capacità dell'Ente di supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione in ottica di benchmark

N.	Descrizione	VALORI 2012		
		CCIAA FE	MEDIA CLUSTER	POSIZIONE NEL CLUSTER
Pannello indicatori economico-patrimoniali : efficienza di gestione				
1	Capacità di generare proventi	15,97%	7,24%	1°
2	Efficienza di struttura	20,87%	23,24%	2°
3	Economicità dei servizi	24,57%	10,68%	1°
Pannello indicatori di processo : efficacia				
1	Grado di utilizzo delle risorse	94,77%	80,01%	1°

	stanziate per gli interventi economici			
2	Grado di coinvolgimento delle risorse camerali nel processo di Pianificazione e programmazione	27,91%	30,25%	4°
3	Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	74,30% (il dato 2012 è soggetto alle proroghe del sisma)	76,90%	5°
4	Grado di rispetto dello standard i 30 gg èer il pagamento delle fatture passive	83,31%	67,26%	1°
5	Grado di rispetto dei tempi di evasione (5giorni) delle pratiche registro imprese	99,10%	58,59%	1°
6	Numero di voci del prezziario opere edili	4157	5535,20	5°
7	Diffusione delle visite metrologiche di controllo nel tessuto provinciale	0,11	0,06	1°
8	Livello di diffusione del servizio Conciliazione	14,26	4,90	1°
9	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n rispetto alla media del triennio	171,10%	119,63%	1°
10	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione professionale	21,11%	14,44%	2°
11	Grado di copertura degli interventi economici con contributi di terzi	5,52%	4,84%	2°
12	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	124,44€	110,08€	1°
13	Incidenza % dei contributi erogati alle imrpese sul totale del valore degli interventi economici	83,26%	32,96%	1°
14	Livello di coinvolgimento delle imrpese in iniziative di sviluppo	22,92	20,75	2°
15	Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imrpese	100%	92,59%	1°
Pannello indicatori di processo : efficienza				
1	Incidenza % dei costi di gestione del sistema di pianificazione, programmazione, sul totale degli Oneri correnti	1,03%	1,30%	1°
2	Costo unitario medio di gestione economica del personale	127,30	107,94	5°

3	Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati	0,03	0,04	2°
4	Costo medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception)	1,04	1,85	2°
5	Incidenza % costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari (autisti, traslochi interni, fattorinaggio, stamperia interna, facchinaggio, etc.)	0,29%	0,52%	1°
6	Costo medio di gestione del processo per 1.000 € di diritto annuo incassato entro la scadenza	2.184,77	2.798,92	1°
7	Incidenza % del costo di gestione del processo di contabilità e liquidità	3,24	2,86	2°
8	Numero medio di imprese per addetto dedicato alla gestione del processo di tenuta del RI/REA/AIA	3.466,65	3.758,78	3°
9	Costi medi di Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA	20,73	20,38	4°
10	Incidenza % dei costi sui ricavi generati dai servizi digitali	110,85	181,56	2°
11	Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero	9,14	18,97	4°
12	Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti	72,64	89,69	3°
13	Incidenza % costo del servizio metrico su ricavi	192,60	261,60	2°
14	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	224,72	662,14	1°
15	Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi	91,75	161,17	1°
Pannello indicatori di processo : qualità				
1	Grado di informatizzazione della gestione economica del personale	4,00	3,00	1°
2	Livello di apertura al pubblico dello sportello (fisico) Diritto Annuale	176,03%	83,81%	1°
3	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	27,83gg	27,13gg	4°
4	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,2gg	6,21gg	1°

5	Livello di apertura al pubblico dello sportello Registro Imprese	0,41%	0,21%	1°
6	Diffusione del sistema di rilascio on-line di documenti Registro Imprese rispetto alle richieste di sportello	2,85	1,09	1°
7	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	0,07	0,05	1°
MEDIA COMPLESSIVA DI POSIZIONAMENTO 2012 SU N. 40 INDICATORI				2°

Fonte: SISTEMA PARETO – cluster geografico

Albero della Performance 2014

Area Strategica

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo

Obiettivo Strategico

02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio

Programma

02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento nei mercati esteri

Obiettivo Operativo

02.04.I1 Creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO e degli avvisi di manifestazione di interesse.

02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione

02.04.O1.T1 - PIRA Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export

02.04.O1.T2 Consolidamento del ruolo della Camera quale sportello dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia

02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

Programma

02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie

Obiettivo Operativo

02.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze dei mediatori iscritti all'Organismo camerale anche attraverso forme alternative al ricorso alla formazione esterna

02.05.O1.T1 Mantenimento qualitativo del servizio di mediazione mediante il proseguimento nell'organizzazione dei tirocini formativi da proporre ai mediatori accreditati

02.05.O2.T2 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione

O2.05.I1 - PIRA Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati

O2.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza.

O2.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato

O2.05.O2 Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali

02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica

Programma

02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del ruolo di Garanzia della Camera

Obiettivo Operativo

02.06.I1 Coordinamento delle attività conseguenti alle confische effettuate dall'ufficio Vigilanza sul Mercato

02.06.I2 Miglioramento della qualità delle banche dati legate all'archivio metrico

02.06.O1 Realizzazione di attività volte alla tutela del mercato e del consumatore potenziando le attività di verifica e di riscossione delle ordinanze

02.06.O1.T1 Prosecuzione delle attività di riscossione delle ordinanze non pagate

02.06.O2 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.

02.06.O2.T1 Incrementare l'attività di vigilanza metrologica potenziando le attività di sorveglianza e di informazione

02.06.O2.T2 - PIRA Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER

02.06.O3 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa in materia di impiantisti

02.06.O3.T1 Attivazione delle procedure di regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica da parte dell'ufficio

02.06.O3.T2 Miglioramento delle qualità delle informazioni contenute nel sito istituzionale – sezione attività regolamentate

02.06.O4 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative

02.06.O4.T1 - PIRA Supportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio "Esperto Risponde"

02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi

Programma

02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità del

Obiettivo Operativo

02.07.I1 - PIRA Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico



Area Strategica

Rafforzare lo stato di salute del sistema

Obiettivo Strategico

03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi

Programma

03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza

Obiettivo Operativo

03.03.I1 Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle informazioni, dati e provvedimenti giudiziari da parte delle imprese anche attraverso la creazione di sinergie con il Tribunale di Ferrara

	03.03.I2 Revisione del sistema di gestione e fruizione delle sale camerali rivolte all'utenza esterna
	03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica
	03.03.O1.T1 Promuovere nuove modalità di acquisizione delle domande di contributo, potenziando la protocollazione via PEC
	03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali
	03.03.O2.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla riduzione e all'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni camerali archiviate all'interno dei locali camerali.
	03.03.O3 Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità dei servizi, anche alla luce della Carta dei servizi.
	03.03.O3.T1 Integrare il processo di rilevazione della qualità con modalità nuove, in grado di rilevare al meglio le esigenze dell'utenza
•	
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	<p>Programma</p> <p>03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'ente</p> <p>Obiettivo Operativo</p> <p>03.04.01.T4 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi</p> <p>03.04.11 Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti</p> <p>03.04.12 Consolidare le procedure di presidio del cash flow, con proiezioni a livello trimestrale</p> <p>03.04.13 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio</p> <p>03.04.O1 Aggiornamento delle procedure per la redazione del Bilancio di esercizio 2014, a seguito dell'introduzione delle nuove disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili della PA</p> <p>03.04.O1.T1 - PIRA Attivazione delle procedure per la sistemizzazione del nuovo programma informatico per la redazione del Preventivo Economico e la rilevazione contabile ai sensi del DM 27/3/2013</p> <p>03.04.O1.T2 Revisione delle procedure necessarie alla gestione delle partecipate nella PA anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti informatici</p> <p>03.04.O1.T3 Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli d.a. 2001/2002</p>

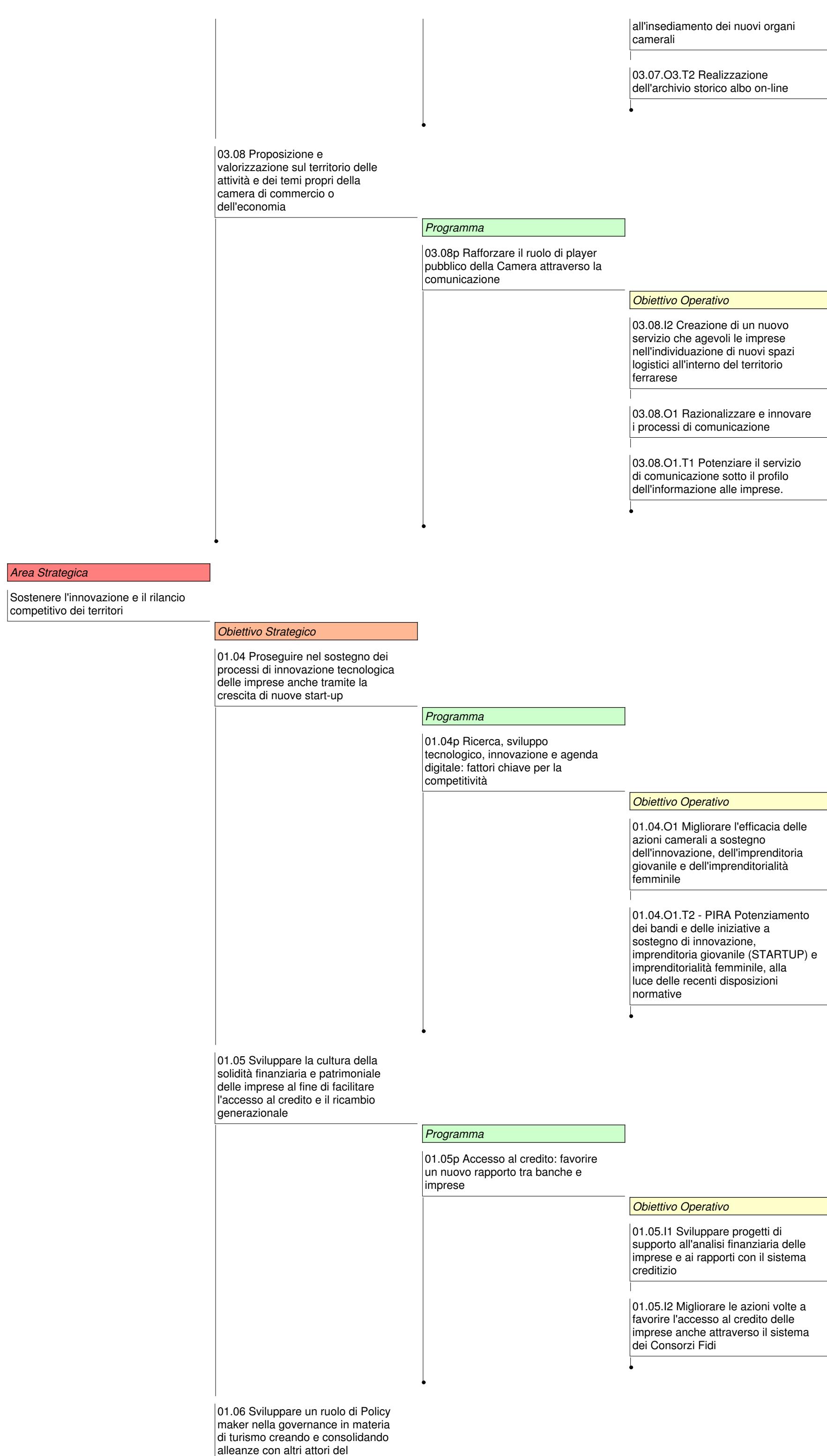
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna

Programma	Obiettivo Operativo
	03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale quale fattore di crescita dell'ente
	03.05.I1 Consolidare le attività volte al monitoraggio sull'applicazione degli istituti contrattuali, anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU internet
	03.05.I2 Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente
	03.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale anche attraverso forme alternative al ricorso della formazione all'esterno
	03.05.O1.T1 Prosieguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale
	03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale
	03.05.O2 Prosieguo delle attività di revisione delle procedure adottate dall'ufficio provveditorato al fine di creare una maggiore efficienza
	03.05.O2.T1 Ridefinizione dell'architettura informatica camerale con gestione interna del sistema
	03.05.O2.T2 Attivazione di adeguati interventi per migliorare il benessere del personale degli uffici al piano terra
	03.05.O2.T3 Migliorare i processi di automazione dell'ufficio provveditorato, anche sotto il profilo degli adempimenti sulla trasparenza.

03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA

Programma	Obiettivo Operativo
	03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance
	03.06.I1 Realizzazione delle attività di monitoraggio previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione con riferimento ai procedimenti riguardanti le verifiche metriche effettuate
	03.06.I2 Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione
	03.06.I3 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di anticorruzione
	03.06.I4 Promuovere la cultura della legalità, attraverso la

	realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di codice di comportamento,sanzioni disciplinari e trasparenza									
	03.06.I5 Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 Dlgs 165/2001									
	03.06.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano anticorruzione con i piani Trasparenza e Performance									
	03.06.I7 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance									
	03.06.I8 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano Trasparenza e Anticorruzione									
	03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza									
	03.06.O1.T1 Creazione di un sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione "Area Trasparente"									
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	<p><i>Programma</i></p> <p>03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benhmarking</p> <table border="1"> <tr> <td><i>Obiettivo Operativo</i></td> </tr> <tr> <td>03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</td> </tr> <tr> <td>03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio</td> </tr> <tr> <td>03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della Giunta e revisione delle procedure e degli adempimenti connessi</td> </tr> </table>	<i>Obiettivo Operativo</i>	03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio	03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della Giunta e revisione delle procedure e degli adempimenti connessi
<i>Obiettivo Operativo</i>										
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										
03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio										
03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della Giunta e revisione delle procedure e degli adempimenti connessi										



Programma

01.06p Marketing del territorio:
accrescere l'attrattività del
territorio, rilanciandone l'immagine

Obiettivo Operativo

01.06.O1 Potenziare le
collaborazioni tra le diverse
istituzioni di promozione turistica
del territorio e dei prodotti tipici
ferraresi

01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e
collaborazioni con associazioni di
incoming turistico

01.07 Proseguire nel rafforzare le
conoscenze sul sistema economico
locale, ampliando e affinando
qualitativamente gli strumenti di
osservazione e analisi per disporre
di dati sempre aggiornati

Programma

01.07p Analisi e conoscenza del
sistema economico locale: punto di
osservazione e conoscenza

Obiettivo Operativo

01.07.O1 - PIRA Armonizzazione
della diffusione delle informazioni
sui dati economici del territorio,
con particolare riferimento
all'Osservatorio dell'Economia

01.07.O1.T1 Ampliamento delle
informazioni relative ai prezzi di
listino pubblicate e rese disponibili
attraverso il sito camerale

01.07.O1.T2 Mantenimento dello
standard qualitativo delle
informazioni statistiche diffuse
attraverso una maggiore capillarità
nella risposta all'utenza

OBIETTIVI PIANO DELLA PERFORMANCE 2014

Allegato 3-4-5

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																						
			INDIVIDUALI		ORGANIZZATIVI			TEAM																																	
SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE	01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	<table border="1"> <tr> <td>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"</td> <td>Stato 341</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>+5%</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese</td> <td>Stato 1209</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>+2%</td> <td>+2%</td> </tr> </table>	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"	Stato 341	0%	+5%	+5%	numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	Stato 1209	0%	+2%	+2%	01.04.01 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile (SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr> <td>Livello di coinvolgimento di imprese di soggetti "debolì" (femminili, giovani) in progetti di promozione (A33)</td> <td>Stato 4%</td> </tr> <tr> <td>+5%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31)</td> <td>Stato 28,31</td> </tr> <tr> <td>+2%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Percentuale utilizzo budget</td> <td>Stato 95%</td> </tr> <tr> <td>+2%</td> <td></td> </tr> </table>	Livello di coinvolgimento di imprese di soggetti "debolì" (femminili, giovani) in progetti di promozione (A33)	Stato 4%	+5%		Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31)	Stato 28,31	+2%		Percentuale utilizzo budget	Stato 95%	+2%		01.04.O1.T2 - PIRA Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile (STARTUP) e dell'imprenditorialità femminile, anche alla luce delle recenti disposizioni normative (MARKETING DEL TERRITORIO)	<table border="1"> <tr> <td>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della CCIAA nell'anno "n"</td> <td>Stato 341</td> </tr> <tr> <td>+5%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CSI bandi di imprenditorialità femminile</td> <td>Stato 3</td> </tr> <tr> <td>>= 4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costo del personale in FTE / numero di domande liquidate</td> <td>Stato 1062 €</td> </tr> <tr> <td>1062 €</td> <td></td> </tr> </table>	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della CCIAA nell'anno "n"	Stato 341	+5%		CSI bandi di imprenditorialità femminile	Stato 3	>= 4		Costo del personale in FTE / numero di domande liquidate	Stato 1062 €	1062 €	
Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"	Stato 341																																								
0%	+5%	+5%																																							
numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	Stato 1209																																								
0%	+2%	+2%																																							
Livello di coinvolgimento di imprese di soggetti "debolì" (femminili, giovani) in progetti di promozione (A33)	Stato 4%																																								
+5%																																									
Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31)	Stato 28,31																																								
+2%																																									
Percentuale utilizzo budget	Stato 95%																																								
+2%																																									
Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della CCIAA nell'anno "n"	Stato 341																																								
+5%																																									
CSI bandi di imprenditorialità femminile	Stato 3																																								
>= 4																																									
Costo del personale in FTE / numero di domande liquidate	Stato 1062 €																																								
1062 €																																									
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	01.05.I1 Sviluppare progetti di supporto all'analisi finanziaria delle imprese e ai rapporti con il sistema creditizio (SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr> <td>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità (A46)</td> <td>Stato 31,42 €</td> </tr> <tr> <td>+10%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero di progetti a supporto all'analisi finanziaria delle imprese</td> <td>Stato n.d.</td> </tr> <tr> <td>>=1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grado di soddisfazione degli organi camerali</td> <td>Stato n.d.</td> </tr> <tr> <td>>=4</td> <td></td> </tr> </table>			Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità (A46)	Stato 31,42 €	+10%		Numero di progetti a supporto all'analisi finanziaria delle imprese	Stato n.d.	>=1		Grado di soddisfazione degli organi camerali	Stato n.d.	>=4																										
Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità (A46)	Stato 31,42 €																																								
+10%																																									
Numero di progetti a supporto all'analisi finanziaria delle imprese	Stato n.d.																																								
>=1																																									
Grado di soddisfazione degli organi camerali	Stato n.d.																																								
>=4																																									
01.05.I2 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso il sistema dei Consorzi Fidi (SEGRETARIO GENERALE)	01.05.I2 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso il sistema dei Consorzi Fidi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr> <td>flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara</td> <td>Stato 26,7 milioni</td> </tr> <tr> <td>+2%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>mantenimento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grado di soddisfazione delle imprese coinvolte</td> <td>Stato 4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> </table>	flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	Stato 26,7 milioni	+2%		mantenimento		Grado di soddisfazione delle imprese coinvolte	Stato 4	4		01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)																												
flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	Stato 26,7 milioni																																								
+2%																																									
mantenimento																																									
Grado di soddisfazione delle imprese coinvolte	Stato 4																																								
4																																									
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico (MARKETING DEL TERRITORIO)	01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi (SEGRETARIO GENERALE)																																								

					01.07.O1.T1 Ampliamento delle informazioni relative ai prezzi di listino pubblicate e rese disponibili attraverso il sito camerale (STATISTICA e PREZZI)														
					<table border="1"> <tr> <td>Numero nuove voci relative ai prezzi nell'anno "n"</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>ON</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N° voci del prezzario delle opere edili (rif. Processo C2.3-PREZZI E BORSA MERCI - Ind. C2.3_02) (PARETO 55)</td> <td>Stato 4157</td> </tr> <tr> <td>+2%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FTE/numero delle voci del prezzario</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mantenimento</td> <td></td> </tr> </table>	Numero nuove voci relative ai prezzi nell'anno "n"	Stato OFF	ON		N° voci del prezzario delle opere edili (rif. Processo C2.3-PREZZI E BORSA MERCI - Ind. C2.3_02) (PARETO 55)	Stato 4157	+2%		FTE/numero delle voci del prezzario	Stato 2012	100%		Mantenimento	
Numero nuove voci relative ai prezzi nell'anno "n"	Stato OFF																		
ON																			
N° voci del prezzario delle opere edili (rif. Processo C2.3-PREZZI E BORSA MERCI - Ind. C2.3_02) (PARETO 55)	Stato 4157																		
+2%																			
FTE/numero delle voci del prezzario	Stato 2012																		
100%																			
Mantenimento																			
					01.07.O1 - PIRA Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia (SEGRETARIO GENERALE)														
					<table border="1"> <tr> <td>Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio</td> <td>Stato 37</td> </tr> <tr> <td>>39</td> <td>>42</td> <td>>45</td> </tr> <tr> <td>Grado di utilizzo delle risorse stanziate per la produzione di documenti statistici (PARETO)</td> <td>Stato 90%</td> </tr> <tr> <td>>=95%</td> <td>>=98%</td> <td>>=98%</td> </tr> <tr> <td>Grado di soddisfazione degli organi</td> <td>Stato 4</td> </tr> <tr> <td>>=4</td> <td></td> </tr> </table>	Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	Stato 37	>39	>42	>45	Grado di utilizzo delle risorse stanziate per la produzione di documenti statistici (PARETO)	Stato 90%	>=95%	>=98%	>=98%	Grado di soddisfazione degli organi	Stato 4	>=4	
Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	Stato 37																		
>39	>42	>45																	
Grado di utilizzo delle risorse stanziate per la produzione di documenti statistici (PARETO)	Stato 90%																		
>=95%	>=98%	>=98%																	
Grado di soddisfazione degli organi	Stato 4																		
>=4																			
					01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche diffuse attraverso una maggiore capillarità nella risposta all'utenza (STATISTICA e PREZZI)														
					<table border="1"> <tr> <td>N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" (rif. Processo D1.1-MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO - Ind. D1.1_01;D1.1_02) Pareto (72)</td> <td>Stato 45</td> </tr> <tr> <td>>=47</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frequenza di aggiornamento e pubblicazioni</td> <td>Stato 4 mesi</td> </tr> <tr> <td><= 3 mesi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FTE/numero pubblicazioni</td> <td>Stato 100%</td> </tr> <tr> <td>mantenimento</td> <td></td> </tr> </table>	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" (rif. Processo D1.1-MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO - Ind. D1.1_01;D1.1_02) Pareto (72)	Stato 45	>=47		Frequenza di aggiornamento e pubblicazioni	Stato 4 mesi	<= 3 mesi		FTE/numero pubblicazioni	Stato 100%	mantenimento			
N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" (rif. Processo D1.1-MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO - Ind. D1.1_01;D1.1_02) Pareto (72)	Stato 45																		
>=47																			
Frequenza di aggiornamento e pubblicazioni	Stato 4 mesi																		
<= 3 mesi																			
FTE/numero pubblicazioni	Stato 100%																		
mantenimento																			

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																																																																											
RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO	REGOLAZIONE DEI MERCATI	<p>02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie</p> <table border="1"> <tr> <td>Sviluppo Temporiale del numero di arbitri e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")</td><td>Stato 52,24</td></tr> <tr> <td>+10%</td><td>+10%</td><td>+10%</td></tr> <tr> <td>Variazione degli esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio</td><td>Stato 85</td></tr> <tr> <td>+10%</td><td>+10%</td><td>+10%</td></tr> </table> <p>02.05.I1 Coordinamento delle attività conseguenti alle confische effettuate dall'ufficio Vigilanza sul Mercato (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero di procedure attivate</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=2</td><td></td></tr> <tr> <td>n. direttive</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=1</td><td></td></tr> <tr> <td>Incidenza % costo sul servizio in fte</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td><5%</td><td></td></tr> </table>	Sviluppo Temporiale del numero di arbitri e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	Stato 52,24	+10%	+10%	+10%	Variazione degli esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio	Stato 85	+10%	+10%	+10%	Numero di procedure attivate	Stato n.d.	>=2		n. direttive	Stato n.d.	>=1		Incidenza % costo sul servizio in fte	Stato n.d.	<5%		<p>O2.05.I1 - PIRA Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr> <td>ON</td><td></td></tr> <tr> <td>Variazione di professionisti registrati per l'utilizzo del programma conciliacamere</td><td>Stato 10</td></tr> <tr> <td>>20%</td><td>>50%</td><td>>100%</td></tr> <tr> <td>Variazione di procedimenti di mediazione avviati con conciliacamere</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>2%</td><td>>5%</td><td>>7%</td></tr> </table> <p>O2.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza. (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero di enti/Numero di ordini consultati</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>2</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di Realizzazione</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Entro il 30 giugno 2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Csi dell'utenza</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 4</td><td></td></tr> </table> <p>O2.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Entrata a regime della gestione associata</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr> <td>ON</td><td></td></tr> <tr> <td>N. Arbitrati realizzati sfruttando la convenzione rispetto al N. di arbitrati Totali</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr> <td>>=5%</td><td></td></tr> <tr> <td>Csi dell'utenza</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 4</td><td></td></tr> </table> <p>02.05.I1 Coordinamento delle attività conseguenti alle confische effettuate dall'ufficio Vigilanza sul Mercato (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero di procedure attivate</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=2</td><td></td></tr> <tr> <td>n. direttive</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=1</td><td></td></tr> <tr> <td>Incidenza % costo sul servizio in fte</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td><5%</td><td></td></tr> </table>	Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere	Stato OFF	ON		Variazione di professionisti registrati per l'utilizzo del programma conciliacamere	Stato 10	>20%	>50%	>100%	Variazione di procedimenti di mediazione avviati con conciliacamere	Stato n.d.	>2%	>5%	>7%	Numero di enti/Numero di ordini consultati	Stato n.d.	>2		Tempi di Realizzazione	Stato	Entro il 30 giugno 2014		Csi dell'utenza	Stato	Almeno 4		Entrata a regime della gestione associata	Stato OFF	ON		N. Arbitrati realizzati sfruttando la convenzione rispetto al N. di arbitrati Totali	Stato 2012	>=5%		Csi dell'utenza	Stato	Almeno 4		Numero di procedure attivate	Stato n.d.	>=2		n. direttive	Stato n.d.	>=1		Incidenza % costo sul servizio in fte	Stato n.d.	<5%		<p>02.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze dei mediatori iscritti all'Organismo camerale anche attraverso forme alternative al ricorso alla formazione esterna (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero Sessioni Formative realizzate nell'anno "n"</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>3</td><td></td></tr> <tr> <td>Tasso di Mediatori che hanno aderito alle iniziative di formazione rispetto al totale dei mediatori iscritti (%)</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=60%</td><td></td></tr> <tr> <td>Tasso di frequenza (100*(Sommatoria delle ore di presenza dei singoli studenti ai corsi di formazione)/Numero ore totali organizzate)</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr> <td>>=80%</td><td></td></tr> </table> <p>02.05.O2 Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Tasso di variazione notifiche inviate tramite PEC nell'anno "n" rispetto l'annualità precedente</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>+10%</td><td></td></tr> <tr> <td>Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione (I40)</td><td>Stato 244,72</td></tr> <tr> <td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> <tr> <td>Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi (I41)</td><td>Stato 91,75 %</td></tr> <tr> <td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table> <p>02.05.O2.T2 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione (MEDIAZIONE ed ARBITRATO)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero di fascicoli digitalizzati nell'anno "n" rispetto al numero di fascicoli totali dell'anno "n"</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>>50%</td><td></td></tr> <tr> <td>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione (I42)</td><td>Stato 239,15</td></tr> <tr> <td>Fte/numero di cociliazioni gestite</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr> <td>-5%</td><td></td></tr> </table>	Numero Sessioni Formative realizzate nell'anno "n"	Stato n.d.	>3		Tasso di Mediatori che hanno aderito alle iniziative di formazione rispetto al totale dei mediatori iscritti (%)	Stato n.d.	>=60%		Tasso di frequenza (100*(Sommatoria delle ore di presenza dei singoli studenti ai corsi di formazione)/Numero ore totali organizzate)	Stato n.d.	>=80%		Tasso di variazione notifiche inviate tramite PEC nell'anno "n" rispetto l'annualità precedente	Stato	+10%		Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione (I40)	Stato 244,72	Mantenimento 2012		Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi (I41)	Stato 91,75 %	Mantenimento 2012		Numero di fascicoli digitalizzati nell'anno "n" rispetto al numero di fascicoli totali dell'anno "n"	Stato	>50%		Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione (I42)	Stato 239,15	Fte/numero di cociliazioni gestite	Stato 2012	-5%	
Sviluppo Temporiale del numero di arbitri e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	Stato 52,24																																																																																																													
+10%	+10%	+10%																																																																																																												
Variazione degli esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio	Stato 85																																																																																																													
+10%	+10%	+10%																																																																																																												
Numero di procedure attivate	Stato n.d.																																																																																																													
>=2																																																																																																														
n. direttive	Stato n.d.																																																																																																													
>=1																																																																																																														
Incidenza % costo sul servizio in fte	Stato n.d.																																																																																																													
<5%																																																																																																														
Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere	Stato OFF																																																																																																													
ON																																																																																																														
Variazione di professionisti registrati per l'utilizzo del programma conciliacamere	Stato 10																																																																																																													
>20%	>50%	>100%																																																																																																												
Variazione di procedimenti di mediazione avviati con conciliacamere	Stato n.d.																																																																																																													
>2%	>5%	>7%																																																																																																												
Numero di enti/Numero di ordini consultati	Stato n.d.																																																																																																													
>2																																																																																																														
Tempi di Realizzazione	Stato																																																																																																													
Entro il 30 giugno 2014																																																																																																														
Csi dell'utenza	Stato																																																																																																													
Almeno 4																																																																																																														
Entrata a regime della gestione associata	Stato OFF																																																																																																													
ON																																																																																																														
N. Arbitrati realizzati sfruttando la convenzione rispetto al N. di arbitrati Totali	Stato 2012																																																																																																													
>=5%																																																																																																														
Csi dell'utenza	Stato																																																																																																													
Almeno 4																																																																																																														
Numero di procedure attivate	Stato n.d.																																																																																																													
>=2																																																																																																														
n. direttive	Stato n.d.																																																																																																													
>=1																																																																																																														
Incidenza % costo sul servizio in fte	Stato n.d.																																																																																																													
<5%																																																																																																														
Numero Sessioni Formative realizzate nell'anno "n"	Stato n.d.																																																																																																													
>3																																																																																																														
Tasso di Mediatori che hanno aderito alle iniziative di formazione rispetto al totale dei mediatori iscritti (%)	Stato n.d.																																																																																																													
>=60%																																																																																																														
Tasso di frequenza (100*(Sommatoria delle ore di presenza dei singoli studenti ai corsi di formazione)/Numero ore totali organizzate)	Stato n.d.																																																																																																													
>=80%																																																																																																														
Tasso di variazione notifiche inviate tramite PEC nell'anno "n" rispetto l'annualità precedente	Stato																																																																																																													
+10%																																																																																																														
Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione (I40)	Stato 244,72																																																																																																													
Mantenimento 2012																																																																																																														
Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi (I41)	Stato 91,75 %																																																																																																													
Mantenimento 2012																																																																																																														
Numero di fascicoli digitalizzati nell'anno "n" rispetto al numero di fascicoli totali dell'anno "n"	Stato																																																																																																													
>50%																																																																																																														
Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione (I42)	Stato 239,15																																																																																																													
Fte/numero di cociliazioni gestite	Stato 2012																																																																																																													
-5%																																																																																																														

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																	
		<p>Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n" Stato 631</p> <table border="1"> <tr><td>+5%</td><td>+5%</td><td>+5%</td></tr> </table> <p>Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici) Stato 265</p> <table border="1"> <tr><td>0%</td><td>+5%</td><td>+5%</td></tr> </table>	+5%	+5%	+5%	0%	+5%	+5%	<p>02.06.I2 Miglioramento della qualità delle banche dati legate all'archivio metrico (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr><td>aggiornamento della banca dati</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>Tasso di aggiornamento della banca dati</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr><td>>10%</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzazione</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr><td>Entro 30/06/2014</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O1 Realizzazione di attività volte alla tutela del mercato e del consumatore potenziando le attività di verifica e di riscossione delle ordinanze (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr><td>n. direttive</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr><td>Almeno 1</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/6/2014</td><td></td></tr> <tr><td>monitoraggio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno semestrale</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O1.T1 Prosecuzione delle attività di riscossione delle ordinanze non pagate (MARCHI e BREVETTI)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero di posizioni messe a ruolo</td><td>Stato 0</td></tr> <tr><td>>=300</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo dell'obiettivo</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>30/06/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Fte/n. Pposizioni messe a ruolo</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table>	aggiornamento della banca dati	Stato off	on		Tasso di aggiornamento della banca dati	Stato n.d.	>10%		Tempi di realizzazione	Stato n.d.	Entro 30/06/2014		n. direttive	Stato n.d.	Almeno 1		Tempi di realizzo	Stato	30/6/2014		monitoraggio	Stato	Almeno semestrale		Numero di posizioni messe a ruolo	Stato 0	>=300		Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF	30/06/2014		Fte/n. Pposizioni messe a ruolo	Stato	Mantenimento 2012								
+5%	+5%	+5%																																																		
0%	+5%	+5%																																																		
aggiornamento della banca dati	Stato off																																																			
on																																																				
Tasso di aggiornamento della banca dati	Stato n.d.																																																			
>10%																																																				
Tempi di realizzazione	Stato n.d.																																																			
Entro 30/06/2014																																																				
n. direttive	Stato n.d.																																																			
Almeno 1																																																				
Tempi di realizzo	Stato																																																			
30/6/2014																																																				
monitoraggio	Stato																																																			
Almeno semestrale																																																				
Numero di posizioni messe a ruolo	Stato 0																																																			
>=300																																																				
Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF																																																			
30/06/2014																																																				
Fte/n. Pposizioni messe a ruolo	Stato																																																			
Mantenimento 2012																																																				
			<p>02.06.O2.T1 Incrementare l'attività di vigilanza metrologica potenziando le attività di sorveglianza e di informazione (VIGILANZA SUL MERCATO)</p> <table border="1"> <tr><td>Aumento del numero di verifiche e visite ispettive rispetto alla media del triennio precedente</td><td>Stato 631</td></tr> <tr><td>>=5%</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzazione del 50% dell'obiettivo</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>30/06/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Fte/n. Visite e verifiche</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O2.O2 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi. (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr><td>Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>N. Servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi</td><td>Stato 0</td></tr> <tr><td>>=5</td><td></td></tr> <tr><td>Incidenza % costo del servizio metrico su ricavi (I38)</td><td>Stato 192,6 0%</td></tr> <tr><td>>=+5%</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O2.T2 - PIRA Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER (VIGILANZA SUL MERCATO)</p> <table border="1"> <tr><td>Rinnovo della convenzione per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>Numero di giocattoli controllati su marchio CE attraverso convenzione VIMER</td><td>Stato n.d.</td></tr> <tr><td>>5%</td><td>>7%</td><td>>9%</td></tr> <tr><td>Fte/n. Giocattoli controllati</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O3 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa in materia di impiantisti</p> <table border="1"> <tr><td>Numero pratiche attivate/Numero pratiche interessate all'aggiornamento</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 50%</td><td></td></tr> <tr><td>Tempo di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr><td>FTE/n. Pratiche regolarizzate</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>-5%</td><td></td></tr> </table> <p>02.06.O3.T1 Attivazione delle procedure di regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica da parte dell'ufficio (REA)</p>	Aumento del numero di verifiche e visite ispettive rispetto alla media del triennio precedente	Stato 631	>=5%		Tempi di realizzazione del 50% dell'obiettivo	Stato OFF	30/06/2014		Fte/n. Visite e verifiche	Stato 2012	Mantenimento 2012		Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	Stato OFF	on		N. Servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi	Stato 0	>=5		Incidenza % costo del servizio metrico su ricavi (I38)	Stato 192,6 0%	>=+5%		Rinnovo della convenzione per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti	Stato off	on		Numero di giocattoli controllati su marchio CE attraverso convenzione VIMER	Stato n.d.	>5%	>7%	>9%	Fte/n. Giocattoli controllati	Stato 2012	Mantenimento 2012		Numero pratiche attivate/Numero pratiche interessate all'aggiornamento	Stato	Almeno 50%		Tempo di realizzo	Stato	31/12/2014		FTE/n. Pratiche regolarizzate	Stato 2012	-5%	
Aumento del numero di verifiche e visite ispettive rispetto alla media del triennio precedente	Stato 631																																																			
>=5%																																																				
Tempi di realizzazione del 50% dell'obiettivo	Stato OFF																																																			
30/06/2014																																																				
Fte/n. Visite e verifiche	Stato 2012																																																			
Mantenimento 2012																																																				
Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	Stato OFF																																																			
on																																																				
N. Servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi	Stato 0																																																			
>=5																																																				
Incidenza % costo del servizio metrico su ricavi (I38)	Stato 192,6 0%																																																			
>=+5%																																																				
Rinnovo della convenzione per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti	Stato off																																																			
on																																																				
Numero di giocattoli controllati su marchio CE attraverso convenzione VIMER	Stato n.d.																																																			
>5%	>7%	>9%																																																		
Fte/n. Giocattoli controllati	Stato 2012																																																			
Mantenimento 2012																																																				
Numero pratiche attivate/Numero pratiche interessate all'aggiornamento	Stato																																																			
Almeno 50%																																																				
Tempo di realizzo	Stato																																																			
31/12/2014																																																				
FTE/n. Pratiche regolarizzate	Stato 2012																																																			
-5%																																																				

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																													
			<p>(FANTONI)</p> <table border="1"> <tr><td>Attivazione procedura</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>n. direttive</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Alemano 2</td><td></td></tr> <tr><td>Monitoraggio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno trimestrale</td><td></td></tr> </table>	Attivazione procedura	Stato off	on		n. direttive	Stato	Alemano 2		Monitoraggio	Stato	Almeno trimestrale		02.07.O1.T2 Miglioramento della qualità del servizio offerto all'utenza anche attraverso una riduzione dei tempi di erogazione delle pratiche (VISURE E RICERCHE)																
Attivazione procedura	Stato off																															
on																																
n. direttive	Stato																															
Alemano 2																																
Monitoraggio	Stato																															
Almeno trimestrale																																
				<table border="1"> <tr><td>Numero di giorni necessari per il rilascio della documentazione richiesta</td><td>Stato 30</td></tr> <tr><td>25</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo dell'obiettivo</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>30/11/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Fte/n. Prodotti ufficio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-5% rispetto 2012</td><td></td></tr> </table>	Numero di giorni necessari per il rilascio della documentazione richiesta	Stato 30	25		Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF	30/11/2014		Fte/n. Prodotti ufficio	Stato	-5% rispetto 2012																	
Numero di giorni necessari per il rilascio della documentazione richiesta	Stato 30																															
25																																
Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF																															
30/11/2014																																
Fte/n. Prodotti ufficio	Stato																															
-5% rispetto 2012																																
			<p>02.07.O2 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>n. di personale coinvolto nella rotazione</td><td>Stato 2</td></tr> <tr><td>Almeno 3</td><td></td></tr> <tr><td>CSI dell'ufficio Servizi Innovativi</td><td>Stato 4</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>Monitoraggio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno trimestrale</td><td></td></tr> </table>	n. di personale coinvolto nella rotazione	Stato 2	Almeno 3		CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4	4		Monitoraggio	Stato	Almeno trimestrale		<p>02.07.O2.T1 Aggiornamento e revisione delle procedure per il rilascio dei certificati di sottoscrizione (SERVIZI INNOVATIVI)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero procedure (provvedimenti, comunicazioni, incontri...) attivati</td><td>Stato 0</td></tr> <tr><td>>=2</td><td>>=3</td><td>>=3</td></tr> <tr><td>Tempi di realizzazione degli aggiornamenti</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>31/10/2014</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Stato</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Numero procedure (provvedimenti, comunicazioni, incontri...) attivati	Stato 0	>=2	>=3	>=3	Tempi di realizzazione degli aggiornamenti	Stato OFF	31/10/2014	-	-			Stato			
n. di personale coinvolto nella rotazione	Stato 2																															
Almeno 3																																
CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4																															
4																																
Monitoraggio	Stato																															
Almeno trimestrale																																
Numero procedure (provvedimenti, comunicazioni, incontri...) attivati	Stato 0																															
>=2	>=3	>=3																														
Tempi di realizzazione degli aggiornamenti	Stato OFF																															
31/10/2014	-	-																														
		Stato																														
				<p>02.07.O2.T2 Miglioramento della qualità del servizio di rilascio della tessera personale di riconoscimento anche attraverso una riduzione dei tempi di rilascio (SERVIZI INNOVATIVI)</p> <table border="1"> <tr><td>Tempi di rilascio delle tessere personali di riconoscimento in giorni</td><td>Stato 7</td></tr> <tr><td><=5</td><td></td></tr> <tr><td>CSI dell'ufficio Servizi Innovativi</td><td>Stato 4</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>Fte/n. Prodotti rilasciati</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table>	Tempi di rilascio delle tessere personali di riconoscimento in giorni	Stato 7	<=5		CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4	4		Fte/n. Prodotti rilasciati	Stato 2012	Mantenimento 2012																	
Tempi di rilascio delle tessere personali di riconoscimento in giorni	Stato 7																															
<=5																																
CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4																															
4																																
Fte/n. Prodotti rilasciati	Stato 2012																															
Mantenimento 2012																																
				<p>02.07.O2.T3 Migliorare la qualità del servizio ad alto contenuto tecnologico offerto alle imprese (RI – SEDE DI CENTO)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento</td><td>Stato 0</td></tr> <tr><td>>=2</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo dell'obiettivo</td><td>Stato OFF</td></tr> <tr><td>30/11/2014</td><td></td></tr> <tr><td>CSI dell'ufficio Servizi Innovativi</td><td>Stato 4</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> </table>	Numero incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	Stato 0	>=2		Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF	30/11/2014		CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4	4																	
Numero incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	Stato 0																															
>=2																																
Tempi di realizzo dell'obiettivo	Stato OFF																															
30/11/2014																																
CSI dell'ufficio Servizi Innovativi	Stato 4																															
4																																

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																							
			<p>02.07.03 Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>n. direttive</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr><td>n. riunioni di aggiornamento del personale</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Tempo di realizzazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31 dicembre 2014</td><td></td></tr> </table> <p>02.07.03.T1 Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle Imprese (REGISTRO DELLE IMPRESE)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero degli aggiornamenti delle posizioni interessate</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>1066 posizioni (100%)</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzazione degli aggiornamenti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>OFF</td><td></td></tr> <tr><td>30/11/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Fte/n. Azioni RI</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table> <p>02.07.03.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara anche attraverso un migliore gestione delle attività di istruttoria delle pratiche legate alle imprese individuali. (RI – SEDE DI CENTO)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero pratiche evase dall'ufficio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>5% del totale</td><td></td></tr> <tr><td>CSI della sede di Cento</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>FTE/ prodotti sede di Cento</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-5% costo 2012</td><td></td></tr> </table>	n. direttive	Stato	Almeno 4		n. riunioni di aggiornamento del personale	Stato	Almeno 2		Tempo di realizzazione	Stato	31 dicembre 2014		Numero degli aggiornamenti delle posizioni interessate	Stato	1066 posizioni (100%)		Tempi di realizzazione degli aggiornamenti	Stato	OFF		30/11/2014		Fte/n. Azioni RI	Stato	Mantenimento 2012		Numero pratiche evase dall'ufficio	Stato	5% del totale		CSI della sede di Cento	Stato	4		FTE/ prodotti sede di Cento	Stato	-5% costo 2012																		
n. direttive	Stato																																																									
Almeno 4																																																										
n. riunioni di aggiornamento del personale	Stato																																																									
Almeno 2																																																										
Tempo di realizzazione	Stato																																																									
31 dicembre 2014																																																										
Numero degli aggiornamenti delle posizioni interessate	Stato																																																									
1066 posizioni (100%)																																																										
Tempi di realizzazione degli aggiornamenti	Stato																																																									
OFF																																																										
30/11/2014																																																										
Fte/n. Azioni RI	Stato																																																									
Mantenimento 2012																																																										
Numero pratiche evase dall'ufficio	Stato																																																									
5% del totale																																																										
CSI della sede di Cento	Stato																																																									
4																																																										
FTE/ prodotti sede di Cento	Stato																																																									
-5% costo 2012																																																										
			<p>02.07.04 Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese anche attraverso una maggior integrazione delle attività di gestione delle pratiche (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>n. direttive</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>n. riunioni di aggiornamento del personale</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Tempo di realizzazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31 dicembre 2014</td><td></td></tr> </table> <p>02.07.04.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione della documentazione proveniente da altri Enti (REGISTRO DELLE IMPRESE)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero di posizioni aggiornate</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 30%</td><td></td></tr> <tr><td>Numero mesi per l'aggiornamento delle posizioni interessate</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>12 mesi</td><td></td></tr> <tr><td>1 mese (-90%)</td><td></td></tr> <tr><td>CSI dell'ufficio Registro delle imprese</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> </table>	n. direttive	Stato	Almeno 2		n. riunioni di aggiornamento del personale	Stato	Almeno 2		Tempo di realizzazione	Stato	31 dicembre 2014		Numero di posizioni aggiornate	Stato	Almeno 30%		Numero mesi per l'aggiornamento delle posizioni interessate	Stato	12 mesi		1 mese (-90%)		CSI dell'ufficio Registro delle imprese	Stato	4		4																												
n. direttive	Stato																																																									
Almeno 2																																																										
n. riunioni di aggiornamento del personale	Stato																																																									
Almeno 2																																																										
Tempo di realizzazione	Stato																																																									
31 dicembre 2014																																																										
Numero di posizioni aggiornate	Stato																																																									
Almeno 30%																																																										
Numero mesi per l'aggiornamento delle posizioni interessate	Stato																																																									
12 mesi																																																										
1 mese (-90%)																																																										
CSI dell'ufficio Registro delle imprese	Stato																																																									
4																																																										
4																																																										
	<p>02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio</p>	<p>02.04.I1 Creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO e degli avvisi di manifestazione di interesse. (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr><td>Realizzare almeno un incontro tra expo e le imprese</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>0</td><td></td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>Tempo di realizzazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Entro ottobre 2014</td><td></td></tr> <tr><td>Csi dei partecipanti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> </table>	Realizzare almeno un incontro tra expo e le imprese	Stato	0		1		Tempo di realizzazione	Stato	Entro ottobre 2014		Csi dei partecipanti	Stato	Almeno 4		<p>02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (A38)</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>85,26 %</td><td></td></tr> <tr><td>Manetnimento 2012</td><td></td></tr> <tr><td>CSI internazionalizzazione (A39)</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>Utilizzo budget</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>96%</td><td></td></tr> <tr><td>mantenimento</td><td></td></tr> </table> <p>02.04.O1.T1 - PIRA Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di inetrnazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export (MARKETING INTERNAZIONALE)</p> <table border="1"> <tr><td>Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (PARETO)</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>1%</td><td></td></tr> <tr><td>>2%</td><td></td></tr> <tr><td>>3%</td><td></td></tr> <tr><td>>4%</td><td></td></tr> <tr><td>Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari (PARETO)</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>96%</td><td></td></tr> <tr><td>>97%</td><td></td></tr> <tr><td>>98%</td><td></td></tr> <tr><td>>98%</td><td></td></tr> <tr><td>FTE/prodotti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table>	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (A38)	Stato	85,26 %		Manetnimento 2012		CSI internazionalizzazione (A39)	Stato	4		Utilizzo budget	Stato	96%		mantenimento		Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (PARETO)	Stato	1%		>2%		>3%		>4%		Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari (PARETO)	Stato	96%		>97%		>98%		>98%		FTE/prodotti	Stato	Mantenimento 2012		
Realizzare almeno un incontro tra expo e le imprese	Stato																																																									
0																																																										
1																																																										
Tempo di realizzazione	Stato																																																									
Entro ottobre 2014																																																										
Csi dei partecipanti	Stato																																																									
Almeno 4																																																										
Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (A38)	Stato																																																									
85,26 %																																																										
Manetnimento 2012																																																										
CSI internazionalizzazione (A39)	Stato																																																									
4																																																										
Utilizzo budget	Stato																																																									
96%																																																										
mantenimento																																																										
Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (PARETO)	Stato																																																									
1%																																																										
>2%																																																										
>3%																																																										
>4%																																																										
Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari (PARETO)	Stato																																																									
96%																																																										
>97%																																																										
>98%																																																										
>98%																																																										
FTE/prodotti	Stato																																																									
Mantenimento 2012																																																										

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI														
	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	<p>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"</p> <table border="1"> <tr> <td>Stato</td> <td>653</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>+10%</td> </tr> <tr> <td>+10%</td> <td></td> </tr> </table> <p>Incremento delle unità locali di imprese con sede all'estero</p> <table border="1"> <tr> <td>Stato</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>+5%</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>+5%</td> <td></td> </tr> </table>	Stato	653	0%	+10%	+10%		Stato	140	+5%	+5%	+5%		02.04.O1.T2 Consolidamento del ruolo della Camera quale sportello dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia (MARKETING INTERNAZIONALE)	n. imprese partecipanti a iniziative di internazionalizzazione	Stato 620
Stato	653																
0%	+10%																
+10%																	
Stato	140																
+5%	+5%																
+5%																	

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																	
RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE	<p>03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi</p> <table border="1"> <tr> <td>Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti</td> <td>Stato 20%</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente</td> <td>Stato buono</td> </tr> <tr> <td>buono</td> <td>buono</td> </tr> <tr> <td>buono</td> <td></td> </tr> </table>	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Stato 20%	0%	0%	Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	Stato buono	buono	buono	buono		<p>03.03.I1 Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle informazioni, dati e provvedimenti giudiziari da parte delle imprese anche attraverso la creazione di sinergie con il Tribunale di Ferrara (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>n. direttive</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>almeno2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. riunioni formative e incontri</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Almeno 4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.03.I2 Revisione del sistema di gestione e fruizione delle sale camerali rivolte all'utenza esterna (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Incremento% introiti nell'anno n derivanti dall'utilizzo sale da parte dell'utenza rispetto all'annualità n-1</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>+5%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero prenotazioni sale on line/numero prenotazioni totali nell'anno n</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>>=30%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisione regolamento</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> </table>	n. direttive	Stato	almeno2		n. riunioni formative e incontri	Stato	Almeno 4		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Incremento% introiti nell'anno n derivanti dall'utilizzo sale da parte dell'utenza rispetto all'annualità n-1	Stato	+5%		Numero prenotazioni sale on line/numero prenotazioni totali nell'anno n	Stato	>=30%		Revisione regolamento	Stato off	on																
Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Stato 20%																																																			
0%	0%																																																			
Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	Stato buono																																																			
buono	buono																																																			
buono																																																				
n. direttive	Stato																																																			
almeno2																																																				
n. riunioni formative e incontri	Stato																																																			
Almeno 4																																																				
Tempi di realizzo	Stato																																																			
31/12/2014																																																				
Incremento% introiti nell'anno n derivanti dall'utilizzo sale da parte dell'utenza rispetto all'annualità n-1	Stato																																																			
+5%																																																				
Numero prenotazioni sale on line/numero prenotazioni totali nell'anno n	Stato																																																			
>=30%																																																				
Revisione regolamento	Stato off																																																			
on																																																				
			<p>03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero di direttive e/o linee guida predisposte</td> <td>Stato 0</td> </tr> <tr> <td>>=1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>31/12/ 2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale</td> <td>Stato 3%</td> </tr> <tr> <td>>5%</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Predisposizione schede guida con istruzioni per uffici</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N. riunioni formative</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Almeno 3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzazione</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> </table>	Numero di direttive e/o linee guida predisposte	Stato 0	>=1		Tempi di realizzo		31/12/ 2014		Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	Stato 3%	>5%		Predisposizione schede guida con istruzioni per uffici	Stato off	on		N. riunioni formative	Stato	Almeno 3		Tempi di realizzazione	Stato	31/12/2014		<p>03.03.O1.T1 Promuovere nuove modalità di acquisizione delle domande di contributo, potenziando la protocollazione via PEC (PROTOCOLLO e ARCHIVIO)</p> <table border="1"> <tr> <td>Attivazione procedure</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diminuzione dei tempi di protocollazione</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.03.O2.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla riduzione e all'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni camerali archiviate all'interno dei locali camerali. (PROTOCOLLO e ARCHIVIO)</p> <table border="1"> <tr> <td>Spazio occupato dai libri</td> <td>Stato 100%</td> </tr> <tr> <td><50%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di effettuazione dell'obiettivo</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>31/10/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilizzo del budget</td> <td>Stato 0%</td> </tr> <tr> <td>Risorse interne</td> <td></td> </tr> </table>	Attivazione procedure	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Diminuzione dei tempi di protocollazione	Stato 2012	-5%		Spazio occupato dai libri	Stato 100%	<50%		Tempi di effettuazione dell'obiettivo	Stato OFF	31/10/2014		Utilizzo del budget	Stato 0%	Risorse interne	
Numero di direttive e/o linee guida predisposte	Stato 0																																																			
>=1																																																				
Tempi di realizzo																																																				
31/12/ 2014																																																				
Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	Stato 3%																																																			
>5%																																																				
Predisposizione schede guida con istruzioni per uffici	Stato off																																																			
on																																																				
N. riunioni formative	Stato																																																			
Almeno 3																																																				
Tempi di realizzazione	Stato																																																			
31/12/2014																																																				
Attivazione procedure	Stato off																																																			
on																																																				
Tempi di realizzo	Stato																																																			
31/12/2014																																																				
Diminuzione dei tempi di protocollazione	Stato 2012																																																			
-5%																																																				
Spazio occupato dai libri	Stato 100%																																																			
<50%																																																				
Tempi di effettuazione dell'obiettivo	Stato OFF																																																			
31/10/2014																																																				
Utilizzo del budget	Stato 0%																																																			
Risorse interne																																																				

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																													
			<p>03.03.03 Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità dei servizi, anche alla luce della Carta dei servizi. (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/10/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Csi dell'Ente</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> </table>	Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/10/2014		Csi dell'Ente	Stato	4		<p>03.03.03.T1 Integrare il processo di rilevazione della qualità con modalità nuove, in grado di rilevare al meglio le esigenze dell'utenza (URP)</p> <table border="1"> <tr> <td>Realizzazione Interviste customer satisfaction</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. nuove modalità</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Almeno 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> </table>	Realizzazione Interviste customer satisfaction	Stato off	on		n. nuove modalità	Stato	Almeno 2		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014																					
Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti	Stato off																																															
on																																																
Tempi di realizzo	Stato																																															
31/10/2014																																																
Csi dell'Ente	Stato																																															
4																																																
Realizzazione Interviste customer satisfaction	Stato off																																															
on																																																
n. nuove modalità	Stato																																															
Almeno 2																																																
Tempi di realizzo	Stato																																															
31/12/2014																																																
		<p>03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente</p> <table border="1"> <tr> <td>Indice di Rigidità anno "n" ((Oneri di funzionamento + oneri del personale)/proventi correnti)</td> <td>Stato 58%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>-5%</td> </tr> <tr> <td>Indice di liquidità anno "n"</td> <td>Stato 1,64</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>-10%</td> </tr> </table>	Indice di Rigidità anno "n" ((Oneri di funzionamento + oneri del personale)/proventi correnti)	Stato 58%	0	-5%	Indice di liquidità anno "n"	Stato 1,64	0	-10%	<p>03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>n. di gg per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione</td> <td>Stato 20</td> </tr> <tr> <td>mantenimento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Csi uffici promozione</td> <td>Stato 4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio (A1)</td> <td>Stato 94,77 %</td> </tr> <tr> <td>95%</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.04.I2 Consolidare le procedure di presidio del cash flow, con proiezioni a livello trimestrale (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>N. Proiezioni trimestrali Cash Flow</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rispetto dei tempi</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Non ricorso a anticipazione di cassa</td> <td>Stato zero</td> </tr> <tr> <td>Utilizzo pari a zero</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.04.I3 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio (SANDRI)</p>	n. di gg per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	Stato 20	mantenimento		Csi uffici promozione	Stato 4	4		Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio (A1)	Stato 94,77 %	95%		N. Proiezioni trimestrali Cash Flow	Stato off	on		Rispetto dei tempi	Stato off	on		Non ricorso a anticipazione di cassa	Stato zero	Utilizzo pari a zero		<p>03.04.O1 Aggiornamento delle procedure per la redazione del Bilancio di esercizio 2014, a seguito dell'introduzione delle nuove disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili della PA (SANDRI)</p> <p>03.04.O1.T1 - PIRA Attivazione delle procedure per la sistemizzazione del nuovo programma informatico per la redazione del Preventivo Economico e la rilevazione contabile ai sensi del DM 27/3/2013 (CONTABILITA' e BILANCIO)</p> <table border="1"> <tr> <td>Popolamento del nuovo software con produzione dei report tramite EPM</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>ON</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Redazione della nuova documentazione di bilancio e di indicatori</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>ON</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero di documenti prodotti attraverso il nuovo software</td> <td>Stato 0</td> </tr> <tr> <td>>=5</td> <td></td> </tr> </table>	Popolamento del nuovo software con produzione dei report tramite EPM	Stato OFF	ON		Redazione della nuova documentazione di bilancio e di indicatori	Stato OFF	ON		Numero di documenti prodotti attraverso il nuovo software	Stato 0	>=5	
Indice di Rigidità anno "n" ((Oneri di funzionamento + oneri del personale)/proventi correnti)	Stato 58%																																															
0	-5%																																															
Indice di liquidità anno "n"	Stato 1,64																																															
0	-10%																																															
n. di gg per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	Stato 20																																															
mantenimento																																																
Csi uffici promozione	Stato 4																																															
4																																																
Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio (A1)	Stato 94,77 %																																															
95%																																																
N. Proiezioni trimestrali Cash Flow	Stato off																																															
on																																																
Rispetto dei tempi	Stato off																																															
on																																																
Non ricorso a anticipazione di cassa	Stato zero																																															
Utilizzo pari a zero																																																
Popolamento del nuovo software con produzione dei report tramite EPM	Stato OFF																																															
ON																																																
Redazione della nuova documentazione di bilancio e di indicatori	Stato OFF																																															
ON																																																
Numero di documenti prodotti attraverso il nuovo software	Stato 0																																															
>=5																																																

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																											
			<p>03.04.01.T2 Revisione delle procedure necessarie alla gestione delle partecipate nella PA anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti informatici (CONTABILITA' e BILANCIO)</p> <table border="1"> <tr> <td>Adozione a regime nuovi sistemi</td><td>Stato off</td></tr> <tr> <td>on</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria</td><td></td></tr> <tr> <td>n. prodotti realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 2</td><td></td></tr> </table> <p>03.04.01.T3 Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli d.a. 2001/2002 (DIRITTO ANNUALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>N., riunioni formative e di indirizzo con personale</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria</td><td></td></tr> <tr> <td>n. gg. pagamento fatture</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Csi degli utenti</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>3</td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td></tr> </table> <p>03.04.01.T4 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi (DIRITTO ANNUALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>Adozione a regime del sw di riallineamento</td><td>Stato off</td></tr> <tr> <td>on</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Riduzione dei non dovuti/non attribuiti</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 80%</td><td></td></tr> </table>	Adozione a regime nuovi sistemi	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria		n. prodotti realizzati	Stato	Almeno 2		N., riunioni formative e di indirizzo con personale	Stato	Almeno 4		Tempi di realizzo	Stato	Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria		n. gg. pagamento fatture	Stato	31/12/2014		Csi degli utenti	Stato	3		4		Adozione a regime del sw di riallineamento	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Riduzione dei non dovuti/non attribuiti	Stato	Almeno 80%		
Adozione a regime nuovi sistemi	Stato off																																													
on																																														
Tempi di realizzo	Stato																																													
Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria																																														
n. prodotti realizzati	Stato																																													
Almeno 2																																														
N., riunioni formative e di indirizzo con personale	Stato																																													
Almeno 4																																														
Tempi di realizzo	Stato																																													
Nei termini per la redazione della documentazione obbligatoria																																														
n. gg. pagamento fatture	Stato																																													
31/12/2014																																														
Csi degli utenti	Stato																																													
3																																														
4																																														
Adozione a regime del sw di riallineamento	Stato off																																													
on																																														
Tempi di realizzo	Stato																																													
31/12/2014																																														
Riduzione dei non dovuti/non attribuiti	Stato																																													
Almeno 80%																																														
		<p>03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna</p> <p>03.05.I1 Consolidare le attività volte al monitoraggio sull'applicazione degli istituti contrattuali, anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne (SANDRI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Riunioni Formative del personale</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr> <td>Tavoli tecnici con RSU</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr> <td>CSI interna</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 3</td><td></td></tr> </table>	Riunioni Formative del personale	Stato	Almeno 2		Tavoli tecnici con RSU	Stato	Almeno 4		CSI interna	Stato	Almeno 3																																	
Riunioni Formative del personale	Stato																																													
Almeno 2																																														
Tavoli tecnici con RSU	Stato																																													
Almeno 4																																														
CSI interna	Stato																																													
Almeno 3																																														

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																												
		<table border="1"> <tr> <td>Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati</td><td>Stato 83%</td></tr> <tr> <td>+5%</td><td>+5%</td><td>+5%</td></tr> <tr> <td>People Satisfaction Index</td><td>Stato buono</td></tr> <tr> <td>buono</td><td>buono</td><td>buono</td></tr> </table>	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	Stato 83%	+5%	+5%	+5%	People Satisfaction Index	Stato buono	buono	buono	buono	<p>03.05.I2 Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>Volume medio di attività formativa al personale presente a tempo indeterminato (A8)</td><td>Stato ND</td></tr> <tr> <td>Almeno 1,5</td><td></td></tr> <tr> <td>Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale (A9)</td><td>Stato 83%</td></tr> <tr> <td>+5%</td><td></td></tr> <tr> <td>Csi interna</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno</td><td></td></tr> </table>	Volume medio di attività formativa al personale presente a tempo indeterminato (A8)	Stato ND	Almeno 1,5		Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale (A9)	Stato 83%	+5%		Csi interna	Stato	Almeno																																							
Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	Stato 83%																																																														
+5%	+5%	+5%																																																													
People Satisfaction Index	Stato buono																																																														
buono	buono	buono																																																													
Volume medio di attività formativa al personale presente a tempo indeterminato (A8)	Stato ND																																																														
Almeno 1,5																																																															
Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale (A9)	Stato 83%																																																														
+5%																																																															
Csi interna	Stato																																																														
Almeno																																																															
			<p>03.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale anche attraverso forme alternative al ricorso della formazione all'esterno (SANDRI)</p> <table border="1"> <tr> <td>n. corsi di formazione interni</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Solo con risorse interne</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Costo zero</td><td></td></tr> </table> <p>03.05.O1.T1 Proseguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale (PERSONALE e STIPENDI)</p> <table border="1"> <tr> <td>n. schede previdenziali</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 30</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>FTE/prodotti dell'ufficio</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Mantenimento 2012</td><td></td></tr> </table> <p>03.05.O1.T1 Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale (PERSONALE e STIPENDI)</p> <table border="1"> <tr> <td>n. corsi di formazione interni</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Partecipazione del personale</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>>=90%</td><td></td></tr> </table> <p>03.05.O2 Prosieguo delle attività di revisione delle procedure adottate dall'ufficio provveditorato al fine di creare una maggiore efficienza</p> <table border="1"> <tr> <td>Messa a regime dell'infrastruttura</td><td>Stato off</td></tr> <tr> <td>on</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Solo con risorse interne</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Costo zero</td><td></td></tr> </table> <p>03.05.O2.T1 Ridefinizione dell'architettura informatica camerale con gestione interna del sistema (SERVIZI INFORMATICI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Messa a regime dell'infrastruttura</td><td>Stato off</td></tr> <tr> <td>on</td><td></td></tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr> <td>Solo con risorse interne</td><td>Stato</td></tr> <tr> <td>Costo zero</td><td></td></tr> </table>	n. corsi di formazione interni	Stato	Almeno 2		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Solo con risorse interne	Stato	Costo zero		n. schede previdenziali	Stato	Almeno 30		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		FTE/prodotti dell'ufficio	Stato	Mantenimento 2012		n. corsi di formazione interni	Stato	Almeno 2		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Partecipazione del personale	Stato	>=90%		Messa a regime dell'infrastruttura	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Solo con risorse interne	Stato	Costo zero		Messa a regime dell'infrastruttura	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Solo con risorse interne	Stato	Costo zero	
n. corsi di formazione interni	Stato																																																														
Almeno 2																																																															
Tempi di realizzo	Stato																																																														
31/12/2014																																																															
Solo con risorse interne	Stato																																																														
Costo zero																																																															
n. schede previdenziali	Stato																																																														
Almeno 30																																																															
Tempi di realizzo	Stato																																																														
31/12/2014																																																															
FTE/prodotti dell'ufficio	Stato																																																														
Mantenimento 2012																																																															
n. corsi di formazione interni	Stato																																																														
Almeno 2																																																															
Tempi di realizzo	Stato																																																														
31/12/2014																																																															
Partecipazione del personale	Stato																																																														
>=90%																																																															
Messa a regime dell'infrastruttura	Stato off																																																														
on																																																															
Tempi di realizzo	Stato																																																														
31/12/2014																																																															
Solo con risorse interne	Stato																																																														
Costo zero																																																															
Messa a regime dell'infrastruttura	Stato off																																																														
on																																																															
Tempi di realizzo	Stato																																																														
31/12/2014																																																															
Solo con risorse interne	Stato																																																														
Costo zero																																																															

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																								
			<p>03.05.O2.T2 Attivazione di adeguati interventi per migliorare il benessere del personale degli uffici al piano terra (PROVVEDITORATO)</p> <table border="1"> <tr><td>n. interventi</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/6/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Csi interna</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> </table> <p>(SANDRI)</p> <table border="1"> <tr><td>Riunioni di revisione con personale</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Messa a regime</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/6/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Riduzione tempi</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-5%</td><td></td></tr> </table> <p>03.05.O2.T3 Migliorare i processi di automazione dell'ufficio provveditorato, anche sotto il profilo degli adempimenti sulla trasparenza. (PROVVEDITORATO)</p> <table border="1"> <tr><td>Adozione sw Publicamera</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di adozione e messa a regime</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/6/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Tempestività aggiornamenti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Nei termini di legge</td><td></td></tr> </table>	n. interventi	Stato	Almeno 2		Tempi di realizzo	Stato	30/6/2014		Csi interna	Stato	4		Riunioni di revisione con personale	Stato	Almeno 2		Messa a regime	Stato	30/6/2014		Riduzione tempi	Stato	-5%		Adozione sw Publicamera	Stato off	on		Tempi di adozione e messa a regime	Stato	30/6/2014		Tempestività aggiornamenti	Stato	Nei termini di legge					
n. interventi	Stato																																										
Almeno 2																																											
Tempi di realizzo	Stato																																										
30/6/2014																																											
Csi interna	Stato																																										
4																																											
Riunioni di revisione con personale	Stato																																										
Almeno 2																																											
Messa a regime	Stato																																										
30/6/2014																																											
Riduzione tempi	Stato																																										
-5%																																											
Adozione sw Publicamera	Stato off																																										
on																																											
Tempi di adozione e messa a regime	Stato																																										
30/6/2014																																											
Tempestività aggiornamenti	Stato																																										
Nei termini di legge																																											
		<p>03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA</p> <table border="1"> <tr><td>Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>OFF</td><td></td></tr> <tr><td>ON</td><td>ON</td><td>ON</td></tr> <tr><td>Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>termi ni di legge</td><td></td></tr> <tr><td>Termini di legge</td><td>Termini di legge</td><td>Termini di legge</td></tr> </table> <p>03.06.I1 Realizzazione delle attività di monitoraggio previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione con particolare riferimento ai procedimenti riguardanti le verifiche metriche effettuate. (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr><td>Numero di Verifiche effettuate nell'anno "n"</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>631</td><td></td></tr> <tr><td>+5%</td><td></td></tr> <tr><td>Direttive e controlli</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr><td>Incontri formativi e informativi</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> </table> <p>03.06.I2 Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>n. di eventi di formazione realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Tasso di partecipazione dei soggetti interessati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 90%</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di progettazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/6/2014</td><td></td></tr> </table>	Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	Stato	OFF		ON	ON	ON	Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	Stato	termi ni di legge		Termini di legge	Termini di legge	Termini di legge	Numero di Verifiche effettuate nell'anno "n"	Stato	631		+5%		Direttive e controlli	Stato	Almeno 4		Incontri formativi e informativi	Stato	Almeno 4		n. di eventi di formazione realizzati	Stato	Almeno 2		Tasso di partecipazione dei soggetti interessati	Stato	Almeno 90%		Tempi di progettazione	Stato	30/6/2014		
Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	Stato																																										
OFF																																											
ON	ON	ON																																									
Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	Stato																																										
termi ni di legge																																											
Termini di legge	Termini di legge	Termini di legge																																									
Numero di Verifiche effettuate nell'anno "n"	Stato																																										
631																																											
+5%																																											
Direttive e controlli	Stato																																										
Almeno 4																																											
Incontri formativi e informativi	Stato																																										
Almeno 4																																											
n. di eventi di formazione realizzati	Stato																																										
Almeno 2																																											
Tasso di partecipazione dei soggetti interessati	Stato																																										
Almeno 90%																																											
Tempi di progettazione	Stato																																										
30/6/2014																																											

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																											
		03.06.I3 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di anticorruzione (VICE SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr><td>Interventi pianificati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr><td>Tasso di interventi realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>>=50%</td><td></td></tr> <tr><td>Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>100%</td><td></td></tr> </table>	Interventi pianificati	Stato	Almeno 4		Tasso di interventi realizzati	Stato	>=50%		Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	Stato	100%																
Interventi pianificati	Stato																													
Almeno 4																														
Tasso di interventi realizzati	Stato																													
>=50%																														
Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	Stato																													
100%																														
		03.06.I4 Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di codice di comportamento, sanzioni disciplinari e trasparenza (SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr><td>n. di eventi di formazione realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 2</td><td></td></tr> <tr><td>Tasso di partecipazione dei soggetti interessati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>>=90%</td><td></td></tr> <tr><td>Tempi di progettazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31/12/2014</td><td></td></tr> </table>	n. di eventi di formazione realizzati	Stato	Almeno 2		Tasso di partecipazione dei soggetti interessati	Stato	>=90%		Tempi di progettazione	Stato	31/12/2014		<table border="1"> <tr><td>03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza (SANDRI)</td><td></td></tr> <tr><td>Interventi pianificati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr><td>Tasso di interventi realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>>=50%</td><td></td></tr> <tr><td>Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>100%</td><td></td></tr> </table>	03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza (SANDRI)		Interventi pianificati	Stato	Almeno 4		Tasso di interventi realizzati	Stato	>=50%		Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	Stato	100%	
n. di eventi di formazione realizzati	Stato																													
Almeno 2																														
Tasso di partecipazione dei soggetti interessati	Stato																													
>=90%																														
Tempi di progettazione	Stato																													
31/12/2014																														
03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza (SANDRI)																														
Interventi pianificati	Stato																													
Almeno 4																														
Tasso di interventi realizzati	Stato																													
>=50%																														
Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	Stato																													
100%																														
		03.06.I5 Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 Dlgs 165/2001 (SANDRI)	<table border="1"> <tr><td>Redazione documneto</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>on</td><td>off</td></tr> <tr><td>Tempi di realizzo</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>30/9/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Utilizzo budget</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Risorse interne zero costi</td><td></td></tr> </table>	Redazione documneto	Stato	on	off	Tempi di realizzo	Stato	30/9/2014		Utilizzo budget	Stato	Risorse interne zero costi																
Redazione documneto	Stato																													
on	off																													
Tempi di realizzo	Stato																													
30/9/2014																														
Utilizzo budget	Stato																													
Risorse interne zero costi																														
		03.06.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano anticorruzione con i piani Trasparenza e Performance (VICE SEGRETARIO GENERALE)	<table border="1"> <tr><td>Analisi e progettazione</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>on</td><td>off</td></tr> <tr><td>Realizzo incontri previsti nel Piano</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno trimestrale</td><td></td></tr> </table>	Analisi e progettazione	Stato	on	off	Realizzo incontri previsti nel Piano	Stato	31/12/2014		Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano	Stato	Almeno trimestrale																
Analisi e progettazione	Stato																													
on	off																													
Realizzo incontri previsti nel Piano	Stato																													
31/12/2014																														
Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano	Stato																													
Almeno trimestrale																														

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																																			
		<p>03.06.I7 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>Redazione Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>31/12/2014</td><td></td></tr> <tr><td>Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano e del Programma</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno trimestrale</td><td></td></tr> </table> <p>03.06.I8 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano Trasparenza e Anticorruzione (SANDRI)</p> <table border="1"> <tr><td>Analisi e progettazione</td><td>Stato off</td></tr> <tr><td>on</td><td></td></tr> <tr><td>N. incontri per monitoraggio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 4</td><td></td></tr> <tr><td>N. report</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>Almeno 3</td><td></td></tr> </table>	Redazione Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Stato off	on		Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	Stato	31/12/2014		Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano e del Programma	Stato	Almeno trimestrale		Analisi e progettazione	Stato off	on		N. incontri per monitoraggio	Stato	Almeno 4		N. report	Stato	Almeno 3																													
Redazione Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Stato off																																																					
on																																																						
Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	Stato																																																					
31/12/2014																																																						
Monitoraggio funzionari di riferimento del Piano e del Programma	Stato																																																					
Almeno trimestrale																																																						
Analisi e progettazione	Stato off																																																					
on																																																						
N. incontri per monitoraggio	Stato																																																					
Almeno 4																																																						
N. report	Stato																																																					
Almeno 3																																																						
		<p>03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking</p> <table border="1"> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA</td><td>Stato 2</td></tr> <tr><td>2</td><td>+1</td><td>+1</td></tr> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>2</td><td>+1</td><td>+1</td></tr> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>2</td><td>+1</td><td>+1</td></tr> </table> <p>03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (SANDRI)</p> <table border="1"> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>mantenimento</td><td></td></tr> <tr><td>Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> <tr><td>FTE del Servizio/n. Azioni del servizio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> </table> <p>03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>mantenimento</td><td></td></tr> <tr><td>Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> <tr><td>FTE del Servizio/n. Azioni del servizio</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> </table>	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	Stato 2	2	+1	+1	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	Stato	2	+1	+1	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	Stato	2	+1	+1	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento		Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato	-1%		FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato	-1%		Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento		Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato	-1%		FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato	-1%		<p>03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr><td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td><td>Stato 2012</td></tr> <tr><td>mantenimento</td><td></td></tr> <tr><td>Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> <tr><td>FTE dell'area/n. Azioni dell'area</td><td>Stato</td></tr> <tr><td>-1%</td><td></td></tr> </table>	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento		Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti	Stato	-1%		FTE dell'area/n. Azioni dell'area	Stato	-1%	
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	Stato 2																																																					
2	+1	+1																																																				
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	Stato																																																					
2	+1	+1																																																				
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	Stato																																																					
2	+1	+1																																																				
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																																					
mantenimento																																																						
Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato																																																					
-1%																																																						
FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato																																																					
-1%																																																						
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																																					
mantenimento																																																						
Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato																																																					
-1%																																																						
FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato																																																					
-1%																																																						
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																																					
mantenimento																																																						
Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti	Stato																																																					
-1%																																																						
FTE dell'area/n. Azioni dell'area	Stato																																																					
-1%																																																						

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																								
		<p>03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (TARABBIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td colspan="2">mantenimento</td> </tr> <tr> <td>Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-1%</td> </tr> <tr> <td>FTE del Servizio/n. Azioni del servizio</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-1%</td> </tr> </table> <p>03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (FANTONI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td>mantenimento</td> <td>mantenimento</td> <td>mantenimento</td> </tr> <tr> <td>Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>-1%</td> <td>-1%</td> <td>-1%</td> </tr> <tr> <td>FTE del Servizio/n. Azioni del servizio</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>-1%</td> <td>-1%</td> <td>-1%</td> </tr> </table>	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento		Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato	-1%		FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato	-1%		Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento	mantenimento	mantenimento	Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato	-1%	-1%	-1%	FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato	-1%	-1%	-1%	<p>03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento (VICE SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td colspan="2">mantenimento</td> </tr> <tr> <td>Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-1%</td> </tr> <tr> <td>FTE dell'area/n. Azioni dell'area</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-1%</td> </tr> </table>	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012	mantenimento		Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti	Stato	-1%		FTE dell'area/n. Azioni dell'area	Stato	-1%		
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																										
mantenimento																																											
Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato																																										
-1%																																											
FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato																																										
-1%																																											
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																										
mantenimento	mantenimento	mantenimento																																									
Incidenza % dei costi dei processi del servizio sul totale dei costi correnti	Stato																																										
-1%	-1%	-1%																																									
FTE del Servizio/n. Azioni del servizio	Stato																																										
-1%	-1%	-1%																																									
Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Stato 2012																																										
mantenimento																																											
Incidenza % dei costi dei processi dell'area sul totale dei costi correnti	Stato																																										
-1%																																											
FTE dell'area/n. Azioni dell'area	Stato																																										
-1%																																											
			<p>03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio (SEGRETARIO GENERALE)</p> <table border="1"> <tr> <td>Stesura del programma pluriennale di mandato</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>ON</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Termine entro il quale predisporre il documento di indirizzo</td> <td>Stato OFF</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Csi degli organi</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Stesura del programma pluriennale di mandato	Stato OFF	ON	-	-	Termine entro il quale predisporre il documento di indirizzo	Stato OFF	31/12/2014	-	-	Csi degli organi	Stato	4			<p>03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della Giunta e revisione delle procedure e degli adempimenti connessi all'insediamento dei nuovi organi camerale (SEGRETERIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>Predisposizione documento</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzo</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Csi organi</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> </table> <p>03.07.O3.T1 Realizzazione dell'archivio storico albo on-line (SEGRETERIA)</p> <table border="1"> <tr> <td>progettazione</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi di realizzazione</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilizzo budget</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Risorse interne costo zero</td> <td></td> </tr> </table>	Predisposizione documento	Stato off	on		Tempi di realizzo	Stato	31/12/2014		Csi organi	Stato	4		progettazione	Stato off	on		Tempi di realizzazione	Stato	31/12/2014		Utilizzo budget	Stato	Risorse interne costo zero	
Stesura del programma pluriennale di mandato	Stato OFF																																										
ON	-	-																																									
Termine entro il quale predisporre il documento di indirizzo	Stato OFF																																										
31/12/2014	-	-																																									
Csi degli organi	Stato																																										
4																																											
Predisposizione documento	Stato off																																										
on																																											
Tempi di realizzo	Stato																																										
31/12/2014																																											
Csi organi	Stato																																										
4																																											
progettazione	Stato off																																										
on																																											
Tempi di realizzazione	Stato																																										
31/12/2014																																											
Utilizzo budget	Stato																																										
Risorse interne costo zero																																											

AREA	MISSIONE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI																																			
		<p>03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia</p> <table border="1"> <tr> <td>Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"</td> <td>Stato 10</td> </tr> <tr> <td>+1</td> <td>+5</td> <td>+5</td> </tr> <tr> <td>Stock d'impresa al 31.12</td> <td>Stato 44549</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>+5%</td> <td>+5%</td> </tr> </table>	Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	Stato 10	+1	+5	+5	Stock d'impresa al 31.12	Stato 44549	0%	+5%	+5%	<p>03.08.O1 Razionalizzare e innovare i processi di comunicazione (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>Costo medio di realizzazione della esterna ed istituzionale per l'impresa (I6)</td> <td>Stato 5,65€</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-5%</td> </tr> <tr> <td>Numero rubriche su ogni quotidiano con aggiornamenti su bandi, seminari, convegni e contributi</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td colspan="2">+5%</td> </tr> <tr> <td>Numero download newsletter camera</td> <td>Stato 2012</td> </tr> <tr> <td colspan="2">+5%</td> </tr> </table>	Costo medio di realizzazione della esterna ed istituzionale per l'impresa (I6)	Stato 5,65€	-5%		Numero rubriche su ogni quotidiano con aggiornamenti su bandi, seminari, convegni e contributi	Stato 2012	+5%		Numero download newsletter camera	Stato 2012	+5%		<p>03.08.O1.T1 Potenziare il servizio di comunicazione sotto il profilo dell'informazione alle imprese. (URP)</p> <table border="1"> <tr> <td>Progettazione Customer Satisfaction Index</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi realizzazione CSI</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilizzo budget</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Risorse interne costo zero</td> <td></td> </tr> </table>	Progettazione Customer Satisfaction Index	Stato off	on		Tempi realizzazione CSI	Stato	31/12/2014		Utilizzo budget	Stato	Risorse interne costo zero	
Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	Stato 10																																					
+1	+5	+5																																				
Stock d'impresa al 31.12	Stato 44549																																					
0%	+5%	+5%																																				
Costo medio di realizzazione della esterna ed istituzionale per l'impresa (I6)	Stato 5,65€																																					
-5%																																						
Numero rubriche su ogni quotidiano con aggiornamenti su bandi, seminari, convegni e contributi	Stato 2012																																					
+5%																																						
Numero download newsletter camera	Stato 2012																																					
+5%																																						
Progettazione Customer Satisfaction Index	Stato off																																					
on																																						
Tempi realizzazione CSI	Stato																																					
31/12/2014																																						
Utilizzo budget	Stato																																					
Risorse interne costo zero																																						
			<p>03.08.I2 Creazione di un nuovo servizio che agevoli le imprese nell'individuazione di nuovi spazi logistici all'interno del territorio ferrarese (MIGLIARI)</p> <table border="1"> <tr> <td>progettazione</td> <td>Stato off</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tempi realizzazione</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>31/12/2014</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilizzo budget</td> <td>Stato</td> </tr> <tr> <td>Risorse interne costo zero</td> <td></td> </tr> </table>	progettazione	Stato off	on		Tempi realizzazione	Stato	31/12/2014		Utilizzo budget	Stato	Risorse interne costo zero																								
progettazione	Stato off																																					
on																																						
Tempi realizzazione	Stato																																					
31/12/2014																																						
Utilizzo budget	Stato																																					
Risorse interne costo zero																																						

NOME	INDIVIDUALI	ORGANIZZATIVI
SEGRETARIO GENERALE	7	5
VICE SEGRETARIO GENERALE	6	5
SANDRI	5	4
FANTONI	4	4
MIGLIARI	4	4
TARABBIA	4	2
UFFICI	2 OBIETTIVI per CIASCUN UFFICIO	