

Relazione sulla Performance Anno 2013

Decreto legislativo n. 150 del 2009

*"Le leggi rappresentano solo i binari in cui una Amministrazione Pubblica si deve muovere.
Organi e Management rappresentano la realizzazione del cambiamento"*

1. Presentazione della Relazione e indice

La Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di gestione della Performance con riferimento all'annualità 2013.

Il D. Lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati ottenuti dall'Ente rispetto a quanto programmato nei documenti di previsione.

A ciò si aggiunga che a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 33/2013, la Relazione della Performance è anche uno degli strumenti individuati dal legislatore per garantire una adeguata trasparenza alla gestione strategica e operativa delle Amministrazioni Pubbliche.

Pertanto la Relazione sulla Performance risulta lo strumento più idoneo a rappresentare al meglio lo sforzo quotidiano che l'Ente camerale intraprende ogni giorno per favorire lo sviluppo del sistema economico ferrarese in tutte le sue componenti: dalle imprese con i loro dipendenti, ai liberi professionisti e ai cittadini, intesi quali consumatori protagonisti su un mercato regolato nel modo più corretto possibile.

La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico e partecipato.

Un impegno che vede questa Camera di Commercio agire in sinergia, anche con le rappresentanze economiche cercando di cogliere nel modo più autentico possibile gli stimoli e le opportunità che attraversano il nostro territorio. Il tutto avendo come punto di riferimento imprescindibile quello della competitività dell'intero sistema economico. Alla luce anche dell'attuale congiuntura critica, diventa fondamentale affinare i propri strumenti e operare nel modo migliore così da rispondere alle difficoltà e, anzi, trasformarle in opportunità di crescita.

La Camera di Commercio di Ferrara raffigura, quindi, in questo documento, le risultanze di performance conseguite nel 2013, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, di gruppo e individuali previsti nel Piano della Performance 2011-2013, aggiornato, per l'annualità 2013, dalla Giunta camerale con deliberazione n. del, nonché gli eventuali scostamenti rilevati.

La Relazione sulla Performance analizza, inoltre, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità.

Con la redazione di questo documento la Camera di Commercio di Ferrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2013.

Ferrara, 27 maggio 2014

Il Presidente

Il Segretario Generale

Paolo Govoni

Mauro Giannattasio

Indice generale

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	5
2.1.1 QUADRO DI FONDO.....	5
2.1.2 FERRARA E LE IMPRESE.....	5
2.1.3 FERRARA E IL LAVORO.....	11
2.1.4 FERRARA E I MERCATI ESTERI.....	13
2.1.5 INDICATORI DI OUTCOME.....	17
2.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	22
2.2.1 LE RISORSE UMANE.....	22
2.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	24
2.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE.....	28
2.2.4 LE STRUTTURE TERRITORIALI (INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE).....	32
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI IN SINTESI.....	35
2.3.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	41
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	43
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	43
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	43
3.3 OBIETTIVI OPERATIVI.....	50
3.3.1 RISULTATI IN MATERIA DI TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	54
3.3.2 STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI.....	57
3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	59
3.4.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE E ESITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	63
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	64
4.1 RELAZIONE CONTABILE.....	64
4.2 ANALISI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI.....	66
4.3 ANALISI DEI COSTI DI PROCESSO.....	68
5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO.....	69
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	71
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	71
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	73

ALLEGATO 1: Albero della Performance completo di indicatori e % raggiungimento di tutti gli obiettivi

ALLEGATO 2 : Obiettivi strategici

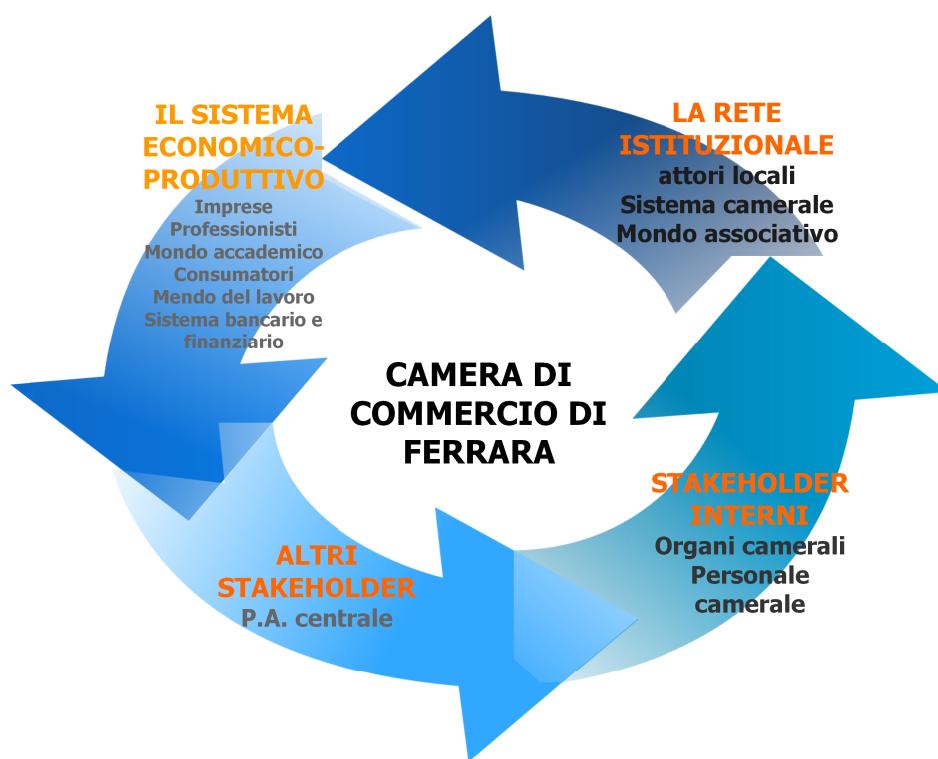
ALLEGATO 3 : Obiettivi operativi

ALLEGATO 4 : bilancio di genere

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

La presente sezione cerca di illustrare, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei successivi paragrafi.

I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli stakeholder esterni, ed in particolare le imprese, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio, secondo il principio costituzionale di "sussidiarietà".



Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività della Camera di Commercio, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2013.

La governance della Camera di Commercio di Ferrara al fine di individuare le azioni più coerenti alle esigenze del territorio economico-produttivo ha utilizzato come strumento propedeutico l'analisi del contesto economico-sociale esterno ed interno.

Tali analisi sono state svolte:

- ▶ in via previsionale, in sede di formazione del Piano della Performance per l'annualità 2013;
- ▶ in rendicontazione, in sede di redazione della presente Relazione sulla Performance 2013.

Prima di passare all'analisi consuntiva del contesto esterno e del contesto interna, si riportano le priorità individuate dagli Organi della Camera di Commercio di Ferrara per il triennio 2011-2013 sulle quali sono stati declinati i relativi obiettivi strategici triennali:

PRIORITA'	ASSI
1. Innovazione per la competitività	L'innovazione, fattore chiave per la competitività; Nuovi ambiti e target di riferimento;
2. Internazionalizzazione e marketing territoriale	La strategia per l'innovazione; Finanziare l'innovazione Essere ponte tra globale e locale;
3. Trasparenza e tutela del mercato	Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine
4. Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa
5. Pubblica amministrazione per le imprese	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; Qualità
6. Comunicazione	delle informazioni Rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico; Raccontare le imprese
7. Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Qualità; Crescita e valorizzazione del capitale umano

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.1.1 Quadro di fondo

La previsione svolta a febbraio 2014 dall'Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Prometeia si fonda su uno scenario mondiale che vede una riduzione dei rischi negativi. Secondo tali analisi, ad una lenta crescita del commercio mondiale nel 2013, farà seguito una moderata accelerazione nel 2014. La crescita del prodotto interno mondiale dovrebbe essere trainata soprattutto dalla ripresa nelle economie avanzate, mentre l'attività nei paesi emergenti continuerà ad avere ritmi più elevati di quelli delle economie avanzate, ma mostrerà un'accelerazione inferiore al passato. La crescita del prodotto interno lordo statunitense appare consolidarsi.

Migliora l'andamento nell'area dell'euro con una diffusione della tendenza positiva tra i paesi membri. Anche l'Italia uscirà dalla recessione del 2013, per registrare una ripresa nel 2014. Resta d'obbligo, in tal senso, una particolare cautela. Risulta leggermente più ampia la flessione del valore aggiunto prevista per il 2013 e contemporaneamente la crescita attesa nel 2014 viene lievemente ridotta per tutti gli ambiti territoriali di riferimento.

2.1.2 Ferrara e le imprese

Dall'analisi della formazione del reddito emerge innanzitutto l'ulteriore forte riduzione del **valore aggiunto** delle **costruzioni** che, a Ferrara, ha comunque registrato nel 2013 una contrazione inferiore agli altri ambiti di riferimento. Grazie all'attesa ripresa economica, all'attività di ricostruzione e ristrutturazione, ma soprattutto a un auspicato miglioramento delle condizioni del

mercato del credito, nel 2014 la tendenza negativa del valore aggiunto settoriale dovrebbe interrompersi e permettere qualche marginale risultato positivo, ma non in provincia.

Per l'**industria in senso stretto** il 2013 è stato un nuovo anno di recessione, anche se dovrebbe essersi chiuso con una flessione (-3,2%) più contenuta rispetto alla stima precedente (-4,2%). L'andamento a Ferrara è più negativo rispetto a quanto registrato in regione e in Italia, con indicatori peggiori a quelli registrati dalle costruzioni. Gli effetti della ripresa dovrebbero manifestarsi pienamente nel corso del 2014, quando il valore aggiunto generato dall'industria dovrebbe riprendere a salire con una certa decisione (+1,1%).

Secondo l'edizione di febbraio degli scenari Prometeia, al termine del 2013 il valore aggiunto del variegato settore dei servizi subirà una nuova contrazione (-1,9%), dovuta essenzialmente dall'andamento negativo del commercio. La ripresa dovrebbe giungere solo nel 2014, con una crescita dello 0,5% che non coinvolgerà ancora il settore delle vendite.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia ed. febbraio 2014

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

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

Tra gennaio e dicembre dello scorso anno il Registro della Camera di Commercio di Ferrara ha rilevato la nascita di 2.167 imprese, a fronte delle quali 2.472 hanno cessato l'attività. Il saldo di fine anno ammonta pertanto a 305 imprese in meno che portano il totale dello stock di imprese esistenti al 31 dicembre 2013, al valore di 36.851 unità.

Iscrizioni, cessazioni (al netto delle cancellazioni d'ufficio) e relativi tassi

ANNO	Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni	Saldi	Tasso di iscrizione	Tasso di cessazione	Tasso di crescita
Totale imprese							
2010	37.749	2.532	2.277	255	6,71%	6,03%	0,68%
2011	37.406	2.218	2.434	-216	5,88%	6,45%	-0,57%
2012	37.267	2.242	2.248	-6	5,99%	6,01%	-0,02%
2013	36.851	2.167	2.472	-305	5,81%	6,63	-0,82%
di cui imprese artigiane							
2010	9.867	758	818	-60	7,63%	8,24%	-0,60%
2011	9.780	731	818	-87	7,41%	8,29%	-0,88%
2012	9.666	761	875	-114	7,78%	8,95%	-1,17%
2013	9.511	699	849	-150	7,23%	8,78%	-1,55%

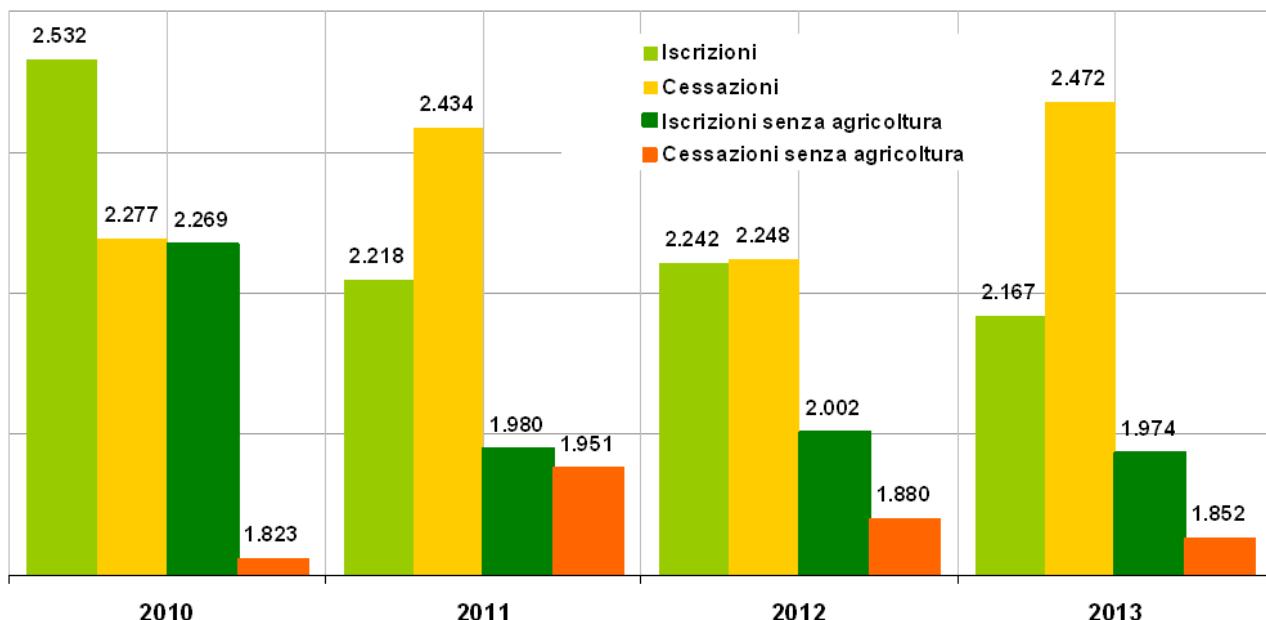
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

In presenza di una prolungata contrazione del flusso delle nuove iscrizioni – dal 2007 ad oggi, fatta eccezione per il 2010, le aperture sono sempre calate (la diminuzione è stata del 17,5%) – le cessazioni, in media, non sono cresciute così tanto, anzi il dato del 2013 è inferiore a quello del 2007 di quasi nove punti percentuali. Resta purtroppo il fatto che le chiusure siano sempre superiori alle aperture.

I dati Movimprese mostrano complessivamente una pesante contrazione del sistema

imprenditoriale ferrarese nel 2013, ma se depurati dal settore agricolo, i risultati mostrano un andamento un po' diverso, i saldi sarebbero addirittura positivi. Nel 2013 (l'anno meno brillante della serie), la differenza tra aperture e chiusure di imprese non agricole è stata di +122 imprese, in linea con quanto registrato l'anno precedente: in media, ogni mese, a fronte di 165 iscrizioni hanno chiuso i battenti 154 imprese non agricole.

Movimentazione con e senza il settore agricolo



La cosiddetta "voglia di impresa" non viene del tutto meno e, a giudicare dalle cifre, gli ostacoli all'ingresso di nuovi attori sul mercato appaiono tutt'altro che insormontabili. Il perdurare della crisi, tuttavia, sta fiaccando sempre più la capacità di tenuta dell'artigianato che, a differenza di altri comparti, da anni vede ridursi, seppure con alterna intensità, il numero delle proprie imprese. Anche la regione Emilia-Romagna, mostra un andamento negativo, con un tasso di decrescita addirittura peggiore all'intero Nord-Est.

Il quadro delle **imprese artigiane** si presenta, con tonalità ancora più negative. A Ferrara invece, pur registrando un tasso di crescita importante (-1,55%) e in peggioramento rispetto agli anni precedenti, l'andamento è un po' meno negativo rispetto agli altri ambiti territoriali di riferimento (Italia -1,94% ed Emilia-Romagna -2,10%).

Alla luce dei dati settoriali, una politica industriale efficace dovrà tener conto in modo particolare della realtà del mondo artigiano. Un mondo che costituisce più di un quarto delle imprese ferraresi (25,8%), ma che influisce in modo determinante – e da alcuni anni, purtroppo, in senso negativo – sull'andamento demografico complessivo del sistema imprenditoriale.

Analizzando la forma giuridica delle imprese, il 2013 evidenzia ancora una volta una netta dicotomia nelle dinamiche delle principali tipologie rispetto al 2012. Da un lato, le Società di capitale e le "Altre forme" (essenzialmente società cooperative e forme consortili) realizzano un saldo positivo, pari complessivamente a 246 unità (+146 Società di capitali e +100 tra le "Altre forme"), in entrambi i casi in aumento rispetto al 2012: dal +1,7% al +2,6% nel caso delle Società di capitali e dal +3,3% al +8,9% nel caso delle "Altre forme" i loro tassi di crescita. Un'annotazione la merita, nell'ambito delle "Altre forme" giuridiche, le imprese costituite nella forma cooperativa. Nel 2013 il loro numero è cresciuto di sette unità, corrispondenti ad un tasso di crescita dell'1,4%, con un aumento nelle aperture a cui è corrisposto però anche un incremento delle chiusure.

Sul fronte opposto, Imprese individuali e società di persone fanno segnare un arretramento della propria numerosità. In particolare, nel 2013 lo stock delle Società di persone è diminuito di 97 uni-

tà (mentre la loro incidenza sullo stock totale delle imprese registrate è rimasta costante, 20,3%) e le Ditte individuali hanno fatto registrare un saldo negativo pari a -529 unità, riducendo di quasi un punto percentuale (dal 61,5% del 2012 al 60,7% del 2013) il loro peso sul totale delle imprese registrate. Nonostante l'arretramento in termini assoluti, nel 2013 le ditte individuali hanno comunque determinato il 67,7% delle nuove iscrizioni e l'80,7% delle cessazioni complessive.

Nati-mortalità delle imprese registrate per forma giuridica - Anno 2013

Forme giuridiche	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Stock al 31.12.2013	Tasso di crescita 2012	Tasso di crescita 2013
Società di capitali	325	179	146	5.803	1,68%	2,58%
Società di persone	231	253	-22	7.463	0,00%	-0,29%
Ditte individuali	1.467	1.999	-529	22.361	-0,59%	-2,31%
Altre forme	144	44	100	1.224	3,31%	8,88%
TOTALE	2.167	2.472	-305	36.851	-0,02%	-0,82%

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

Imprese registrate per forma giuridica - Composizione percentuale al 31 dicembre 2013



Guardando alle **categorie imprenditoriali** che costituiscono il tessuto economico provinciale, il bilancio anagrafico del 2013 evidenzia alcuni fenomeni degni di nota perché da essi – nel recente passato e probabilmente anche per il futuro - sembra dipendere sempre più l'evoluzione della base imprenditoriale ferrarese. Sono infatti le imprese guidate da giovani under 35, da cittadini stranieri e da donne che hanno consentito al saldo anagrafico annuale di non essere troppo negativo.

In particolare le **imprese giovanili**, pur riducendosi rispetto allo scorso di quasi 200 unità, rappresentano quasi un terzo del totale delle iscrizioni e appena il 10% delle chiusure complessive. Il saldo della movimentazione è largamente positivo (+383 unità) ed in linea con quanto registrato lo scorso anno. Il loro calo dipende perciò dalla "maturità" che assumono imprese prima giovanili. Anche per le **imprese straniere** la differenza tra aperture e chiusure è positiva, ma in contrazione rispetto agli ultimi due anni. Si riducono le iscrizioni contemporaneamente ad una leggera crescita delle cancellazioni. Aumenta di poco la loro incidenza sul totale, ora ogni 100 imprese registrate, 7 non sono gestite da italiani.

Per quanto riguarda l'**imprenditoria femminile**, l'andamento risulta influenzato dalla forte presenza di imprese agricole, settore in cui si concentra quasi il 19% delle imprese "rosa". Come avvenuto per il complesso della struttura imprenditoriale, tra le 635 chiusure di imprese femminili, ben 157 sono avvenute in agricoltura, così il saldo complessivo risulterebbe negativo per 17 unità. Al netto del settore primario, la differenza tra iscrizioni e cessazioni risulterebbe invece positiva per 85 unità.

La quota di imprese femminili in provincia continua così a crescere, passando dal 21,5% dello scorso anno al 21,7% del 2013.

Tessuto imprenditoriale ferrarese per tipologia d'impresa – Anno 2013

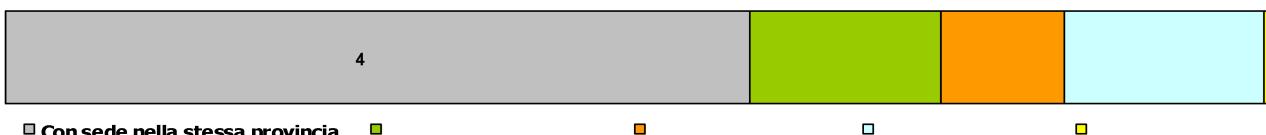
	Imprese registrate	Valori % sul totale imprese	Variazioni % rispetto al 2012	Iscrizioni		Cessazioni		SALDO
				v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale	
Femminile	8.003	21,7%	-0,1%	618	28,5%	635	25,7%	-17
Giovanile	3.242	8,8%	-5,4%	632	29,2%	294	11,9%	+338
Straniera	2.634	7,1%	+4,9%	380	17,5%	255	10,3%	+125

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

Le **unità locali** non sedi di impresa sul territorio provinciale ammontano a 7.315 registrazioni, tra le quali sono in aumento quelle unità locali di aziende con sede in altra provincia, ma già presenti con una filiale in provincia. Riferendoci solo a quelle attive, il numero si riduce a 6.913, delle quali solo 31 hanno sede all'estero e il 58% in provincia

Le imprese attive di Ferrara controllano invece 5.441 unità locali; quindi una unità locale ogni 6,1 imprese attive. Circa l'84,6% delle unità locali di imprese ferraresi sono collocate in Emilia Romagna. Non risulta quindi particolarmente ampio l'insieme di imprese ferraresi che ha una proiezione produttiva al di fuori del proprio territorio di appartenenza, almeno in termini di unità locali.

Unità locali del territorio per posizione della sede di impresa Anno 2013, valori assoluti



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

Per quanto riguarda il **tasso di sopravvivenza**, dato reso disponibile da un paio di anni dalle elaborazioni Infocamere del cruscotto statistico, si registra che nel corso del 2013, a differenza di quanto accaduto lo scorso anno, il tasso ad un anno è andato peggiorando passando dall'87,4% all'85,6%; ma non tutti i settori hanno registrato un indicatore in calo: fanno eccezione turismo, credito-assicurazioni e servizi alle imprese che hanno visto crescere la loro probabilità di sopravvivenza.

In riferimento invece ad un periodo un po' più lungo, solo la quota del 65,3% delle imprese iscritte nel 2010 è risultata ancora attiva dopo tre anni. Le dinamiche sono molto diverse per settore di attività: i tassi di sopravvivenza più bassi si registrano nel Credito e assicurazioni, i più alti in Agricoltura.

Il rapporto tra banche e imprese analizzato attraverso i dati dell'**Osservatorio sul credito del sistema camerale dell'Emilia-Romagna**, sembra evidenziare qualche miglioramento, soprattutto nella rilevazione svolta nel secondo semestre del 2013, rispetto ai risultati emersi nella prima rilevazione dell'anno.

Riguardo all'offerta di credito bancario le imprese ferraresi esprimono, complessivamente, un giudizio negativo, sebbene nel secondo periodo del 2013 si riduca la percentuale di imprese insoddisfatte ed aumenti quella di aziende soddisfatte.

Per quanto riguarda l'evoluzione della richiesta effettiva di credito bancario, si rileva una sostanziale conferma di casi di stabilità dei volumi di credito richiesto alle banche (72,7% dei casi), simile a quella individuata nel resto della regione.

Rispetto alla situazione relativa allo sconfinamento sui finanziamenti in essere il 70,7% delle imprese è riuscito a rispettare i "paletti" imposti nei primi sei mesi del 2013, percentuale simile a

quella evidenziata dalla regione (71,7% dei casi). La quota di imprese che ha ricevuto una richiesta di rientro risulta, tuttavia, elevata e leggermente superiore rispetto al livello regionale. Oltre il 18% delle aziende ferraresi si è ritrovata in questa situazione sia nel primo sia nel secondo semestre 2013, mentre in regione si assiste nel corso dell'anno ad un abbassamento dei casi di aziende oggetto di richiamo da parte delle banche (dal 16,1% al 13,6%).

Le maggiori difficoltà finanziarie delle imprese ferraresi rispetto alla media regionale sono testimoniate anche dall'evoluzione delle condizioni di accesso al credito. In particolare nel primo semestre 2013 sono aumentate le garanzie richieste per il 22,2% delle imprese locali a fronte del 18,1% regionale; i tassi applicati ed i costi per le commissioni vengono dichiarati in aumento da una quota maggiore di imprese rispetto alla media regionale nella seconda parte dell'anno.

Nel secondo semestre del 2013 appare comunque meno critica rispetto alla prima parte dell'anno nella provincia ferrarese la situazione relativa alle garanzie richieste e al tasso applicato. Al contrario i costi e le commissioni sono in crescita per il 50,5% delle imprese, percentuale questa superiore a quella fatta registrare nella prima parte del 2013.

Il **Confidi** costituisce un fondamentale canale di accesso al credito per le imprese, soprattutto per quelle di piccola dimensione che hanno minore capacità contrattuale con il sistema bancario. Nella provincia di Ferrara, il 31,9% delle imprese utilizza tale strumento. Il dato, superiore a quello regionale (26,3%), mostra una maggiore esigenza di far riferimento a tale strumento, probabilmente dovuta alla maggiore difficoltà delle aziende della provincia ad accedere al credito bancario.

L'accesso al credito per il tramite Confidi risulta essere più vantaggioso rispetto alle condizioni di mercato per il 32,6% delle imprese ferraresi, la pensa diversamente il 26,1% delle imprese che considera peggiori le condizioni di accesso di Confidi.

Esaminando invece i dati congiunturali di **Banca d'Italia**, per l'ultimo trimestre del 2013 i prestiti si segnalano ancora in diminuzione. I finanziamenti subiscono contrazioni sia rispetto al trimestre precedente che allo stesso periodo del 2012. La consistenza al settore privato a fine anno non raggiunge i 7 miliardi di euro e i cali più consistenti sono registrati dalle imprese che in generale accelerano l'intensità della caduta, così come avviene anche per le famiglie consumatrici.

Le variazioni relativamente alle strutture produttive sono un po' meno negative rispetto ai livelli medi regionali, in particolare per quanto riguarda le imprese manifatturiere e i servizi, che a Ferrara registrano comunque la contrazione più rilevante (-5,2%), lasciando così trasparire le difficoltà del settore del commercio anche ad accedere al credito.

Alla fine del 2013, la tendenza registrata lo scorso anno che rilevava una maggiore difficoltà delle piccole imprese nei rapporti con il sistema bancario, la contrazione dei prestiti a loro riferiti risultava infatti essere la più consistente (-4,8%), inverte in parte la rotta, riducendosi di importanza e soprattutto risulta essere più contenuta rispetto a quella riferita alle imprese medio grandi.

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

	Dicembre 2012	Marzo 2013	Giugno 2013	Settembre 2013	Dicembre 2013 (4)	Valore a fine periodo
Amministrazioni pubbliche	-3,7	-0,1	-0,6	-8,7	-10,4	377
Totale settore PRIVATO	0,9	-0,3	-0,1	-1	-3,1	6.971
Società finanziarie e assicurative	25,6	7,8	1,4	18,1	3,7	38
Totale IMPRESE	1,0	-0,7	-0,3	-0,9	-3,6	4.107
di cui: <i>Medio grandi</i>	3,8	-0,2	0,4	-0,9	-4,1	2.834
<i>Piccole</i> (2)	-4,8	-1,7	-2	-1	-2,6	1.273
di cui: <i>Famiglie produttrici</i> (3)	-3,1	-0,9	-1,3	-0,6	-0,4	763
<i>Famiglie consumatrici</i>	0,2	-0,1	-0,2	-1,6	-2,6	2.790
Totale	0,6	-0,3	-0,1	-1,4	-3,5	7.347

(1) Dati riferiti alla residenza della controparte. I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze

(2) Società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, di fatto e imprese individuali con numero di addetti superiore a 5 e inferiore a 20

(3) Società semplici, società di fatto e imprese individuali fino a 5 addetti

(4) Dati provvisori

Azioni scelte dalla Camera di Commercio per intervenire a sostegno dell'innovazione e del credito

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

Eppure, la Camera di Commercio di Ferrara ha ritenuto che proprio questa situazione abbia richiesto un'attenzione speciale, comportando una duplice modalità di azione:

- 1) interventi rapidi ed efficaci che rispondano pienamente alle emergenze congiunturali;
- 2) interventi "dallo sguardo lungo" - anche di natura strutturale - che possano accompagnare le imprese del territorio a riscoprire e potenziare i propri fattori di competitività, così da trovarsi pronti nel momento della piena ripresa, tenuto conto che parte del territorio provinciale, tra l'altro quello a più alta vocazione imprenditoriale, è stato duramente colpito nel 2012 dagli eventi sismici.

Inoltre, per stimolare le PMI ferraresi a condividere conoscenze, rischi d'impresa e modelli di business, così da evitare gli effetti negativi di un ridotto dimensionamento in un mercato sempre più globale, la Camera di Commercio di Ferrara, anche all'interno delle strategie di Unioncamere Emilia-Romagna, ha proseguito nella promozione di interventi a sostegno delle aggregazioni, anche temporanee, di impresa.

Oltre al tema della competitività, è stato, come ormai da molti anni, indispensabile intervenire a sostegno del credito. L'azione camerale è stata orientata, ove possibile, a facilitare l'accesso al credito per le diverse tipologie di imprese. Per quest'obiettivo, gli interventi dell'Ente saranno molteplici e diversificati. Per quanto riguarda l'accesso al capitale di debito, accanto al potenziamento degli interventi più tradizionali si sono affiancati quelli promossi in collaborazione con il Consorzio Camerale di Credito e Finanza.

E' continuata, inoltre, l'attività di sostegno al sistema delle garanzie. Oltre alle misure più tradizionali previste dai "Bandi credito", che sono stati riproposti anche nel 2013 alla luce del successo riscontrato negli anni (come il bando per il sostegno ai programmi di investimenti produttivi, di patrimonializzazione aziendale e di riqualificazione della struttura finanziaria), sono stati promossi interventi più strettamente legati alla situazione congiunturale.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2013:

- 1) Bando sistemi di certificazione volontaria;
- 2) bando per il ripristino della banda larga nell'area che ha subito gli eventi sismici 2012;
- 3) bando per la ripresa delle attività produttive per le imprese che hanno subito danni dagli eventi sismici del 2012;
- 4) bando per l'innovazione nel settore agricolo;
- 5) bando progetti aziendali di innovazione;
- 6) bando innovazione per la competitività;
- 7) seminario sulle opportunità di EXPO 2015;
- 8) bando reti;
- 9) Bando per il sostegno dei Consorzi Fidi;
- 10) Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva per le imprese.

2.1.3 Ferrara e il lavoro

Gli iscritti ai **Centri per l'impiego** gestiti dal Servizio politiche del lavoro e formazione professionale della Provincia, costituiscono ancora un numero significativo **se al 31 dicembre 2013 risultavano registrate 34.759 persone. È il terzo dato più consistente degli ultimi sei anni. Anche nei dati più recenti la maggioranza degli iscritti è costituita da donne, quasi il 56%**. Chi è in cerca di lavoro presso i Centri sono soprattutto gli ultra quarantenni che rappresentano il 53,2% del totale. Segue la fascia d'età fra i trentatré e i quaranta (19,3% del totale), quindi quella dai ventisei ai trentadue (14,8%), infine quella fra i diciotto e i venticinque (4.417, il 12,7%). Dal punto di vista della distribuzione geografica sul territorio provinciale, due disoccupati su cinque sono iscritti nel centro del capoluogo. Un quarto dei disoccupati della Provincia è invece iscritto presso i centri del Basso Ferrarese, vale a dire a Comacchio e Codigoro, zone dove la ricerca del lavoro è sempre stata difficoltosa. Seguono per consistenza i Centri del

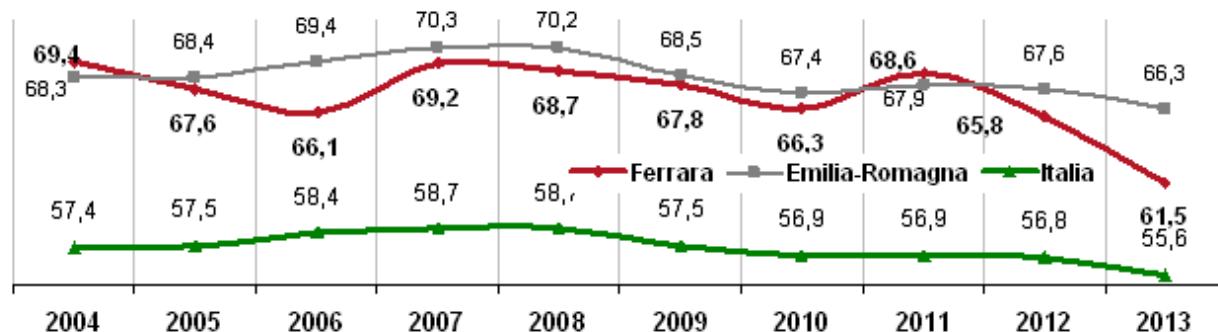
Medio Ferrarese – Argenta e Portomaggiore – con un po' più di un quinto sul totale (il 21,2%). L'Alto Ferrarese si conferma invece, nonostante le difficoltà create dal sisma, l'area della Provincia con la quota più ridotta (16,9% del totale) rispetto al totale degli iscritti in Provincia.

Confrontando i dati di fine anno con quelli del trimestre precedente, si nota che l'aumento degli iscritti è dovuto in grandissima parte alla componente maschile cresciuta del 7%, contro l'aumento registrato dalle donne del +1,5%. Il numero degli iscritti è rimasto stabile nel capoluogo e nell'Alto Ferrarese, mentre è salito significativamente nel Medio Ferrarese e ancora di più nel Basso.

Se da una parte le persone in cerca di occupazione iscritte presso i Centri per l'impiego continuano a rappresentare un significativo numero, i recenti dati **Istat delle forze di lavoro** confermano per il mercato del lavoro un quadro in marcato deterioramento.

Secondo l'indagine Istat i dati medi riferiti agli occupati della provincia nel 2013 sarebbero calati di 13mila unità, attestandosi su 140mila persone. Cala soprattutto quella femminile e il tasso di occupazione diminuisce al 61,5%, 4,3 punti percentuali al di sotto del 2012. La riduzione dell'indicatore riguarda entrambe le componenti di genere. Nella media del 2013 l'occupazione a Ferrara si riduce soprattutto nel terziario.

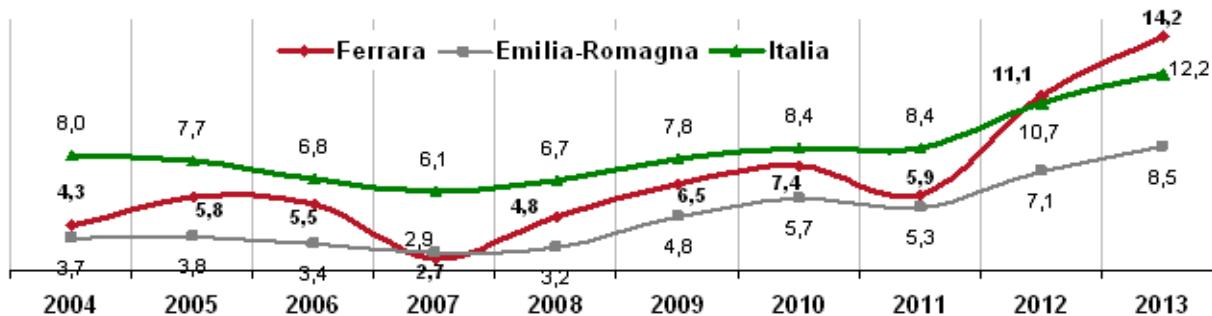
Tasso di occupazione – serie storica



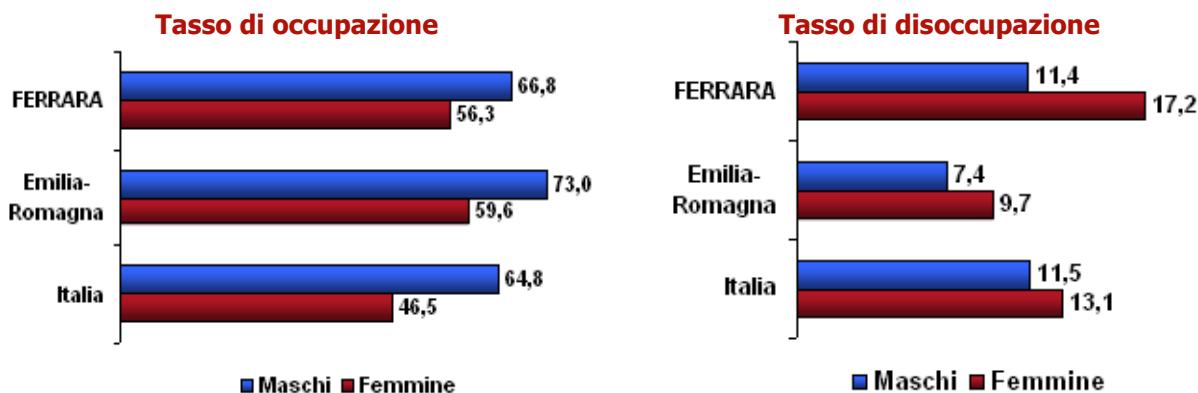
Cresce la disoccupazione, con un aumento di quattro mila unità, concentrate in particolare nel genere femminile. Il tasso di disoccupazione raggiunge il 14,2% in confronto al 11,1% di un anno prima.

L'incremento interessa entrambe le componenti di genere con una variazione maggiore per quella riferita alle donne, che da sempre rilevano tassi di disoccupazione maggiori e in questo caso passano dal 12,1% del 2012 al più recente 17,2% donne.

Tasso di disoccupazione – serie storica



Tenendo sempre presente che in termini assoluti si stanno considerando per la provincia di Ferrara numeri relativamente piccoli e non per questo meno gravi, ma sicuramente meno difficili da trattare rispetto ai dati riferiti alla disoccupazione di persone espulse dal mondo del lavoro, il tasso di disoccupazione giovanile 15-24 anni cresce di quasi 13 punti percentuali, arrivando al 53,1%, con un picco del 73,9% per le giovani donne.



Dopo il forte calo del 2012, la popolazione inattiva tra 15 e 64 anni torna a crescere, portando il relativo tasso dal 25,8% al 28,2%.

L'incremento degli inattivi riguarda soprattutto coloro che, pur disponibili a lavorare, non hanno svolto ricerca attiva di lavoro nelle quattro settimane precedenti l'intervista. Tra i motivi della mancata ricerca del lavoro crescono in misura sostenuta lo scoraggiamento e i motivi di studio.

Azioni scelte dalla Camera di Commercio per intervenire a sostegno dell'occupazione

Nel difficile contesto descritto, la Camera di Commercio di Ferrara è stata chiamata ad intervenire in maniera sempre più stringente sul tema della nascita di nuove imprese, della promozione dell'occupazione – soprattutto giovanile – e della valorizzazione del capitale umano. L'Ente camerale, infatti, crede fermamente che le grandi riserve di energia e di talento possedute dalle giovani generazioni che a Ferrara vengono formate o attratte dall'estero, rappresentino senza dubbio fonte di vantaggio competitivo per il territorio nei mercati sempre più globalizzati.

In particolare, le linee di intervento su cui ha investito nel 2013 parte delle proprie risorse economiche sono state:

- **promozione dell'imprenditorialità;**
- **attrazione e mantenimento di giovani talenti;**
- **sostegno dell'occupazione qualificata;**
- **rafforzamento dell'attività di orientamento e i percorsi di alternanza scuola-lavoro.**

La Camera di Commercio ha cercato di favorire in modo deciso la nascita e lo **sviluppo di nuove imprese**, capaci di trasformare una business idea in fatturato crescente e in nuove opportunità di impiego, cercando di stimolare l'avvio di lavoro autonomo di quei soggetti, ossia uomini, donne e giovani.

Pertanto, in continuità con il 2011-2012, si è proseguito al sostegno dell'occupazione giovanile. In particolare, nel corso del 2013 sono scaduti i termini per la rendicontazione da parte delle imprese degli oneri sostenuti per l'inserimento e l'assunzione a tempo indeterminato di giovani in azienda.

E' stato, inoltro, riproposto, a sostegno dell'imprenditorialità femminile il relativo bando e una serie di seminari tecnici.

Finalizzate alla nascita di nuove imprese sono state, invece, assegnate risorse al Bando "creazione e sviluppo di impresa", co-finanziato dal Comune di Ferrara, e al Comitato Sostenitori dell'Università di Ferrara al fine di rafforzare la ricerca e lo sviluppo spin-off di impresa.

Infine, a sostegno dei progetti di alternanza scuola-lavoro sono state sottoscritte e finanziate Convenzioni con Università e Istituti di istruzione secondaria della provincia di Ferrara per l'avvio di tirocini, anche presso questa Camera di commercio.

2.1.4 Ferrara e i mercati esteri

Da un recente studio della Banca d'Italia sulle strategie imprenditoriali usate dalle aziende dopo la prima fase di crisi del 2008/2009 emerge che le performance migliori sono state ottenute dalle aziende che hanno puntato sull'estero, con risultati migliori anche rispetto a quelle che hanno scelto una strategia basata esclusivamente sull'innovazione. L'export e la competitività sui mercati esteri si confermano quindi tra le leve più importanti per lo sviluppo, soprattutto nella fase di crisi

che stiamo attraversando.

Nel 2013 le esportazioni italiane sono rimaste sostanzialmente ferme rispetto all'anno precedente (-0,1%). L'Emilia-Romagna si segnala tra le regioni che hanno dato un contributo positivo, con i suoi quasi 51 miliardi di euro, cioè il 2,6% in più rispetto al 2011.

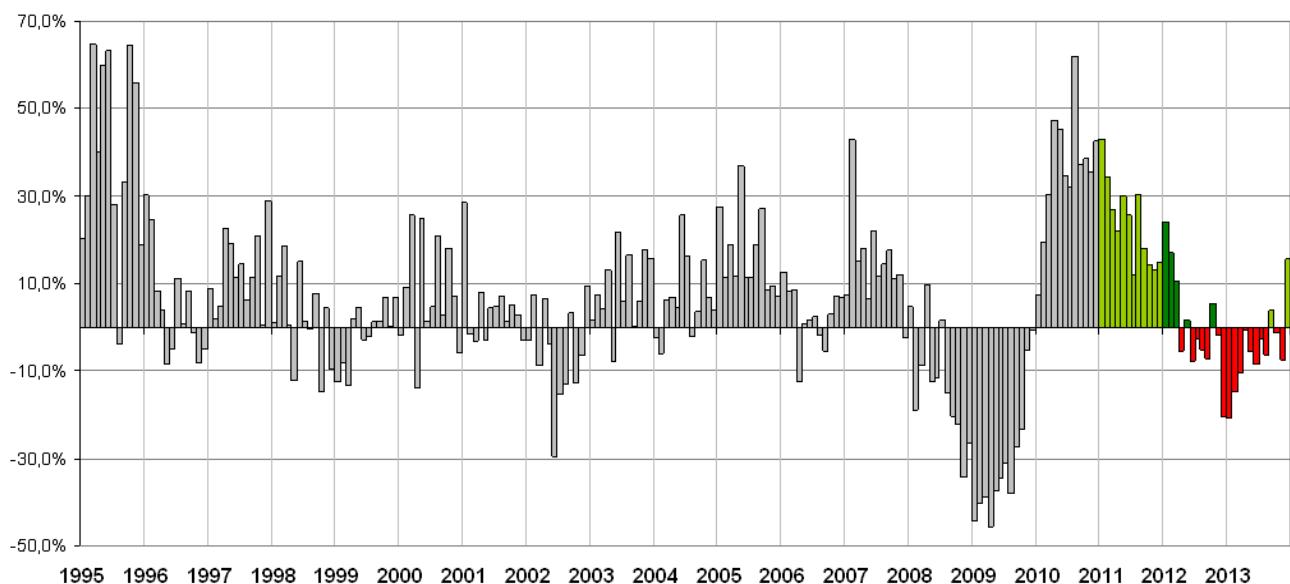
Nel corso dell'anno, **ad eccezione di Ferrara**, tutte le province della regione fanno registrare variazioni positive del proprio export. Emerge soprattutto Piacenza con un eclatante +10,5%, dovuto alla particolare funzione del territorio di polo logistico per le spedizioni operate da importanti marchi nazionali ed esteri.

Il valore delle esportazioni della provincia di Ferrara nel 2013 è stato pari a 2.264,1 milioni di euro, con una diminuzione, rispetto all'anno precedente, pari al -5,3%.

La velocità della contrazione dell'export provinciale è andata progressivamente riducendosi durante il corso dei mesi, passando dal -15% del primo trimestre, al -4,9% del secondo fino ad arrivare al -1,4% terzo, ma soprattutto alla variazione positiva dell'ultimo trimestre dell'anno (+1,5%).

L'analisi dei dati mensili fa emergere il deteriorarsi della domanda estera nella prima parte del 2013 con un rallentamento progressivo fino ad arrivare al mese di dicembre quando l'export provinciale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è aumentato del 15,6% dando l'intonazione positiva al trimestre. Nel corso del 2013, solo a settembre si era registrata un'altra variazione non negativa.

Export FERRARA, variazioni % rispetto allo stesso mese dell'anno precedente



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

Considerata la situazione descritta, il peso di Ferrara sulle esportazioni regionali si riduce (al 4,5%), convalidando comunque la penultima posizione tra le province per contributo all'export dell'Emilia-Romagna.

Dall'analisi per settore emerge un andamento non uniforme: il principale settore, l'automotive, conferma la leggera crescita, ma importanti attività come la chimica e i macchinari che insieme rappresentano circa il 40% delle export, hanno ridotto rappresentatività e valore rispetto al 2012, quando già avevano registrato analoghe tendenze al calo.

Aumenti si rilevano tra i prodotti alimentari, del sistema moda, e le apparecchiature elettroniche/computer.

In particolare le esportazioni della chimica, che rappresentano poco più un quinto del valore totale, sono calate; la variazione negativa incide moltissimo sull'andamento complessivo, così come accade per i macchinari il cui export, percentualmente, è diminuito del 7,6%.

Export Al 31 dicembre 2013, valori in milioni di €

Per territorio

PAESE	2012 provvisorio		Var. %	
	import	export	import	export
MONDO	890	2.264	1,6%	-5,3%
EUROPA	732	1.348	1,4%	-13,5%
UE 27	696	1.135	-0,3%	-14,4%
Uem17	579	886	1,0%	-16,6%
Extra Ue27	194	1.129	8,9%	5,9%
<i>Germania</i>	229	337	3,1%	-4,9%
<i>Stati Uniti</i>	20	475	31,4%	37,8%
Brasile	27	30	-31,1%	-16,2%
Russia	2	79	109,0%	6,1%
India	8	30	40,6%	-24,9%
Cina	50	69	11,4%	3,1%
Paesi BRIC	87	208	-4,3%	-4,2%
Sud Africa	1	9	-13,0%	-14,7%
Turchia	5	31	21,5%	9,2%
Paesi BRICST	92	249	-3,4%	-3,2%

Per attività economica

	2013		Var. %	
	import	export	import	export
Prodotti agricoli	83	172	1,9%	-2,1%
Prodotti della pesca	9	23	-7,1%	-11,5%
Prodotti alimentari	112	117	14,4%	2,4%
Sistema moda	43	70	0,9%	14,5%
Prodotti chimici	265	507	-3,3%	-14,3%
Gomma e plastica.	33	94	17,4%	1,7%
Metalli	82	91	-5,2%	-27,8%
Computer-app elettrico.	22	34	66,7%	13,2%
Apparecchi elettrici	22	44	25,1%	-8,1%
Macchinari	148	385	-6,1%	-7,6%
Mezzi di trasporto	28	659	-2,8%	2,2%
Altri prodotti manif.	32	48	1,0%	19,6%
Altri prodotti	11	20	66,0%	-19,5%
TOTALE	890	2.264	1,6%	-5,3%

Gli andamenti delle esportazioni ferraresi per paesi e aree di destinazione, confermano la fondamentale importanza dei paesi europei e in particolare di quelli dell'area dell'euro per le esportazioni provinciali.

Nel 2013, l'export destinato ai mercati europei, pari al 59,5% del totale, ha registrato un forte calo (-13,5%) superiore alla tendenza del complesso delle esportazioni provinciali, che si contrappone alla sostanziale stasi delle esportazioni regionali aventi la stessa destinazione.

La tendenza negativa è apparsa lievemente più marcata per le vendite realizzate nei paesi appartenenti all'Unione europea (-14,4), verso i quali si è indirizzato il 50,1% delle esportazioni ferraresi, quota peraltro in netto calo. Ancora peggio l'andamento dell'area euro.

In particolare, sui mercati dei paesi dell'Unione europea le intonazioni per i principali paesi di destinazioni sono negative; l'export verso il mercato tedesco è calato del 4,9%, ma le riduzioni percentuali delle vendite in Francia e Spagna sono state a due cifre. L'andamento negativo nel Regno Unito (terzo partner per importanza) è più contenuto. Al di fuori dell'Unione europea si registra, seppur debole e ancor a poco incisiva, la crescita sul mercato russo (+6,1%) e, contrariamente alla tendenza nazionale, anche su quello turco (+9,2%).

Nei mercati americani, ancora una volta, le esportazioni ferraresi hanno ottenuto grandi risultati positivi, mettendo di nuovo in luce una crescita importante (+24,2%) non sufficiente a bilanciare il calo delle vendite in Europa. **L'America ha assorbito una quota pari al 24,4% dell'export ferrarese, incremento migliore rispetto a quello regionale e a quello nazionale.** In particolare costituisce un notevole successo la crescita sull'importante mercato degli Stati Uniti (+37,8%), mentre le esportazioni sul mercato brasiliano subiscono un inversione di tendenza (-16,2%), non registrata in Emilia-Romagna e a livello nazionale. L'andamento sul mercato statunitense è risultato nettamente migliore rispetto alla tendenza regionale, comunque positiva. In termini di dimensione, gli Stati Uniti assorbono il 14,4% delle esportazioni ferraresi, rispetto al 8,9% di quelle emiliano-romagnole e al 6,9% di quelle nazionali.

In diminuzione le vendite sui mercati asiatici (-14,9%), un dato in controtendenza con quanto registrato a livello regionale. Verso l'oriente è indirizzato l'11,4% dell'export ferrarese. In particolare le esportazioni di Ferrara dirette in Cina sono aumentate del 3,1%, anche se l'incremento conseguito a livello provinciale appare meno ampio rispetto al risultato regionale, ma soprattutto a quello nazionale (+9,5%). L'andamento sul mercato indiano è di nuovo chiaramente negativo (-24,9%), con una caduta molto più forte a quella subita dalle esportazioni nazionali e regionali. L'importanza dei due mercati di destinazione è però diversa. In Cina è stato realizzato il 3% del fatturato estero ferrarese, mentre all'India è stato destinato solo l'1,7% cento delle esportazioni.

Per terminare l'analisi delle aree di destinazione dei prodotti ferraresi, anche se ancora marginali, occorre segnalare una forte riduzione delle esportazioni provinciali verso i mercati

dell'Oceania (-26,4%) e l'opposta tendenza delle esportazioni indirizzate verso i mercati africani (+4,2%), con un movimento in controtendenza rispetto alla diminuzione conseguita dal complesso delle vendite regionali con la medesima destinazione.

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

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

L'esame delle importazioni per provenienza geografica indica un forte orientamento all'Unione Europea anche negli acquisti dall'estero: da quest'area la provincia acquista più dell'82% del proprio import. Rispetto allo stesso periodo dell'anno passato il peso dell'Unione Europea, ma soprattutto dell'America è diminuito, mentre sono in aumento quelli di Asia e Africa. Passando a considerare i singoli paesi, è possibile notare come, anche per quel che riguarda le importazioni, **il maggior partner commerciale sia ancora la Germania (più di un quarto delle importazioni ferraresi provengono da questo paese e sono risultate nel 2013 in aumento)**, seguita da altri due paesi europei Francia e Belgio, provenienze che registrano però un valore inferiore rispetto all'anno precedente. Il primo partner non europeo per importazioni risulta la Cina (quarto in assoluto) con un'importanza che nel tempo sta crescendo.

Dalla Spagna importiamo invece più o meno quanto dai Paesi Bassi.

Nel 2013 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, due paesi hanno registrato aumenti significativi: la Serbia con +9,3 mln di Euro (quasi triplicando il dato dello scorso anno, e in particolare si è trattato di prodotti alimentare e chimici) e la Slovenia con +8,1 mln di Euro.

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

Da diversi anni "l'internazionalizzazione" e il "marketing turistico" sono tra gli obiettivi principali della programmazione economica di questo Ente.

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

a) Internazionalizzazione:

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

Nello specifico per le attività di internazionalizzazione si è proseguito nella collaborazione, da un lato, sull'Accordo di Programma con Regione Emilia-Romagna e il sistema camerale e, dall'altro, con l'Ufficio delle Dogane di Ferrara.

Anche nel 2013, imprenditori ferraresi e associazioni di categoria hanno collaborato, con il coordinamento dell'Ente, all'interno dei Tavoli Tematici, in cui attese e proposte progettuali dei protagonisti sono state continuamente aggiornate secondo un'ottica di processo continuo, che ha visto 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.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2013:

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

8) Servizi di ricerca partner all'estero e di consulenza diretta e di orientamento alle imprese.

b) Marketing turistico

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

Ulteriore strumento di marketing territoriale su cui si è fatto leva, con successo, è stata l'attrazione di visitatori esteri attraverso iniziative mirate di promozione turistica.

Quanto al turismo, la Camera di Commercio ha lavorato per raggiungere, nel breve periodo, anche attraverso una profonda collaborazione con le altre istituzioni territoriali, al raggiungimento di due risultati ambiziosi:

1. 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;
2. 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.

A tal proposito, questo Ente, già da diversi anni, ha sottoscritto con la Provincia di Ferrara un Protocollo per la gestione coordinata del turismo. In tal modo è stato possibile creare da un lato economie di scala nella realizzazione di iniziative e progetti e dall'altro, in maniera ancor più significativa, fornire una immagine coordinata e coerente del territorio, dell'ospitalità e dei prodotti tipici ferraresi.

Significativa la realizzazione di iniziative volte alla valorizzazione e al recupero del "centro storico", in collaborazione con le associazioni di categoria e gli enti locali.

Di seguito i principali interventi:

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

2.1.5 Indicatori di outcome

Le politiche e le strategie della Camera di Commercio di Ferrara, in termini di contributo all'andamento dell'economia provinciale, fornito attraverso lo svolgimento delle proprie attività e degli interventi, possono essere esplicitate anche per mezzo degli indicatori triennali individuati nel Piano della Performance triennio 2011-2013, che di seguito vengono richiamati.

I seguenti indicatori misurano aspetti concernenti l'economia provinciale confrontata con quella regionale, del Nord-est e l'intero territorio nazionale. La misurazione riguarda il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento degli interlocutori camerali (imprese), in termini di andamento (indiretto ed approssimativo) del fenomeno osservato (indicatori proxy).

	Esportazioni (valori in migliaia di €)				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	1.945.946,6	2.383.693,8	2.391.793,4	2.264.116,3	-5,3 %
Emilia-Romagna	42.385.513,4	47.960.723,0	49.461.973,6	50.787.678,1	2,7 %
Nord-Est	105.820.307,2	117.654.867,7	118.960.101,6	121.928.860,5	2,5 %
Italia	337.346.283,2	375.903.831,9	389.725.036,6	389.854.168,0	0,0 %

	Presenze turistiche (numero)				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara (*)	5.430.124	5.296.419	5.483.864	4.963.910	-9,5%
Ferrara	2.488.829	2.588.657	2.552.759	2.401.526	-5,9%
Emilia-Romagna	37.67.4889	38.619.332	37.383.182	n.d.	-3,2% (**)
Nord-Est	150.920.545	155.130.281	153.425.981	n.d.	-1,1% (**)
Italia	375.542.550	386.894.732	380.711.483	n.d.	-1,6% (**)

(*) con Camere, case e appartamenti non iscritti al R.E.C. (**) 2012/2011

	Numero occupati (dati in migliaia)				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	153	159	152,9	139,9	-8,5%
Emilia-Romagna	1.942	1.975	1.968,9	1.937,6	-1,6%
Nord-Est	5.032	5.091	5.087,4	4.996,7	-1,8%
Italia	22.872	22.967	22.898,7	22.420,3	-2,1%

	Tasso di occupazione (età 15-64) in %				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	66,3	68,6	65,8	61,8	-6,1%
Emilia-Romagna	67,4	67,9	67,6	66,3	-1,9%
Nord-Est	65,8	66,3	66,2	64,9	-2,0%
Italia	56,9	56,9	56,8	55,6	-2,1%

	Persone in cerca di occupazione (dati in migliaia)				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	12	10	19,0	23,1	21,6%
Emilia-Romagna	118	110	150,0	179,0	19,3%
Nord-Est	294	269	362,5	419,3	15,7%
Italia	2.102	2.108	2.743,6	3.112,6	13,4%

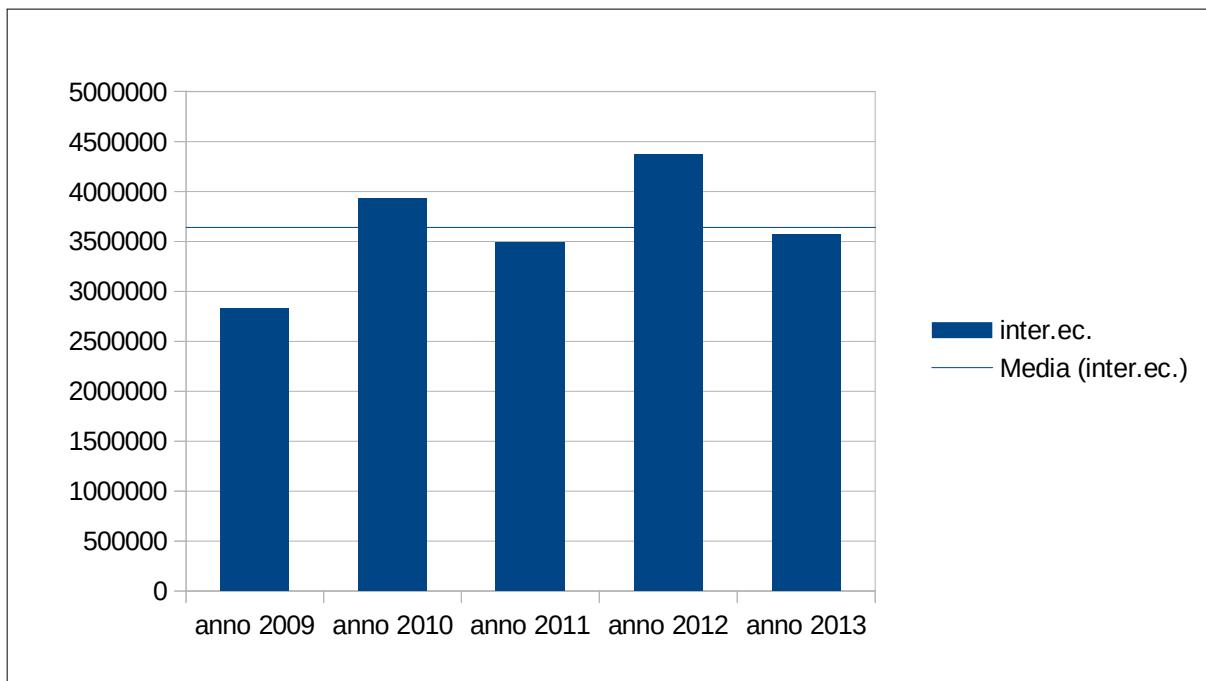
	Tasso di disoccupazione in %				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	7,4	5,9	11,1	14,2	27,9%
Emilia-Romagna	5,7	5,3	7,1	8,5	19,7%
Nord-Est	5,5	5,0	6,7	7,7	14,9%
Italia	8,4	8,4	10,7	12,2	14,0%

	Tasso di attività (età 15-64) in %				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	71,7	73,0	74,2	71,8	-3,2%
Emilia-Romagna	71,6	71,8	72,8	72,6	-0,3%
Nord-Est	69,7	69,8	70,9	70,4	-0,7%
Italia	62,2	62,2	63,7	63,5	-0,3%

	Valore aggiunto a prezzi correnti in milioni di €				
	2010	2011	2012	2013	Var. %
Ferrara	8.745,3	8.731,5	7.954,0	7.866,7	-1,1%
Emilia-Romagna	122.748,9	126.072,3	126.464,9	126.626,1	0,1%
Nord-Est	317.162,9	324.241,6	323.545,9	323.760,8	0,1%
Italia	1.391.853,2	1.411.116,7	1.402.772,8	1.396.786,0	-0,4%

Questi indici vanno analizzati con il contesto esterno di riferimento, dando un maggiore significato anche alle politiche di interventi economici effettuati da questa Camera di Commercio e che, per una completa informazione, vengono di seguito riportati per il periodo 2004-2013:

2009	2010	2011	2012	2013
2.830.770	3.930.800	3.493.490	4.374.500	3.565.663,34
Totale complessivo 18.195.223,34 euro				



Dall'esame del grafico si può notare come gli Organi della Camera di Commercio siano tempestivamente intervenuti, nell'arco del loro mandato (2009-2013) con politiche incrementative a sostegno dell'economia locale, con particolare riferimento al 2012, anno in cui l'Ente è intervenuto pesantemente a sostegno delle imprese danneggiate dagli eventi sismici. Inoltre, a partire dall'anno 2009, la Camera di Commercio si è fatta promotrice per la costituzione del **FONDO DI GARANZIA AGGIUNTIVA PER FAVORIRE MAGGIORI LINEE DI CREDITO ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI FERRARA**, immobilizzando risorse per 1,3 milioni di euro. Alla costituzione di tale Fondo hanno aderito la Provincia di Ferrara e tutti i Comuni del territorio ferrarese.

In relazione alle politiche realizzate negli ultimi anni in materia di turismo da questa Camera di Commercio, in partnership con la Provincia di Ferrara, nell'ambito del Protocollo sul turismo, si riportano, di seguito, alcuni dati dei flussi turistici del territorio ferrarese, rilevati e presentati nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia provinciale:

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		Di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
	PROVINCIA DI FERRARA							
2010	518.535	4.425.811	139.852	1.004.313	658.387	5.430.124	218.564	531.383
2011	529.109	4.193.599	150.666	1.102.820	679.775	5.296.419	226.296	651.143
2012	529.493	4.438.853	147.443	1.045.011	676.936	5.483.864	223.233	573.224
2013	475.874	3.905.476	159.649	1.058.434	635.553	4.963.910	224.960	562.443
Var.% 2010/2009	-0,9%	-4,1%	+1,8%	+1,4%	-0,3%	-3,1%	-1,7%	-1,3%
Var.% 2011/2010	+2,0%	-5,2%	+9,8%	+9,8%	+3,2%	-2,5%	+3,5%	+22,5%
Var.% 2012/2011	+0,1%	+5,8%	-2,1%	-5,2%	-0,4%	+3,5%	-1,4%	-12,0%
Var.% 2013/2012	-10,1%	-12,0%	+8,3%	+1,3%	-6,1%	-9,5%	+0,8%	-1,9%
LIDI DI COMACCHIO								
2010	340.994	4.053.478	85.461	858.960	426.455	4.912.438	47.668	180.263
2011	348.937	3.802.605	90.844	880.453	439.781	4.683.058	51.659	219.794
2012	365.022	4.092.510	90.120	905.301	455.142	4.997.811	55.578	232.899
2013	311.489	3.577.492	96.630	913.979	408.119	4.491.471	53.947	239.520
Var.% 2010/2009	-1,8%	-4,1%	+1,4%	+1,1%	-1,2%	-3,2%	-7,0%	+4,5%
Var.% 2011/2010	+2,3%	-6,2%	+6,3%	+2,5%	+3,1%	-4,7	+8,4%	+21,9%
Var.% 2012/2011	+4,6%	+7,6%	-0,8%	+2,8%	+3,5%	+6,7%	+7,6%	+6,0%
Var.% 2013/2012	-14,7%	-12,6%	+7,2%	+1,0%	-10,3%	-10,1%	-2,9%	+2,8%
FERRARA - COMUNE CAPOLUOGO								
2010	134.369	258.632	45.437	106.501	179.806	365.133	136.493	261.821
2011	138.610	277.603	50.804	171.919	189.414	449.522	143.856	332.209
2012	126.404	251.128	49.145	105.009	175.549	356.137	137.516	260.456
2013	127.982	243.222	55.813	119.461	183.795	362.683	143.917	259.005
Var.% 2010/2009	-0,6%	-7,7%	+2,7%	-2,4%	+0,2%	-6,2%	-0,2%	-7,8%
Var.% 2011/2010	+3,2%	+7,3%	+11,8%	+61,4%	+5,3%	+23,1%	+5,4%	+26,9%
Var.% 2012/2011	-8,8%	-9,5%	-3,3%	-38,9%	-7,3%	-20,8%	-4,4%	-21,6%
Var.% 2013/2012	+1,2%	-3,1%	+13,6%	+13,8%	+4,7%	+1,8%	+4,7%	-0,6%

Si riportano, infine, gli indicatori riguardanti l'incidenza delle imprese attive rispetto a quelle registrate nel Registro delle Imprese, per il periodo 2009/2013, suddivisi per sedi e unità locali:

Imprese attive sulle imprese registrate

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Imprese registrate	38.860	38.987	38.773	38.156	37.739	37.749	37.406	37.267	36.851
Imprese attive	35.048	35.114	34.987	35.243	34.731	34.601	34.242	34.013	33.446
Imprese attive su imprese registrate (%)	90,2%	90,1%	90,2%	92,4%	92,0%	91,7%	91,5%	91,3%	90,8%
Unità locali registrate	45.497	45.627	45.536	44.914	44.553	44.678	44.523	44.549	44.166
Unità locali attive	41.062	41.145	41.166	41.614	41.122	41.124	40.966	40.903	40.359
Unità locali attive su unità locali registrate (%)	90,3%	90,2%	90,4%	92,7%	92,3%	92,0%	92,0%	92,9%	91,4%

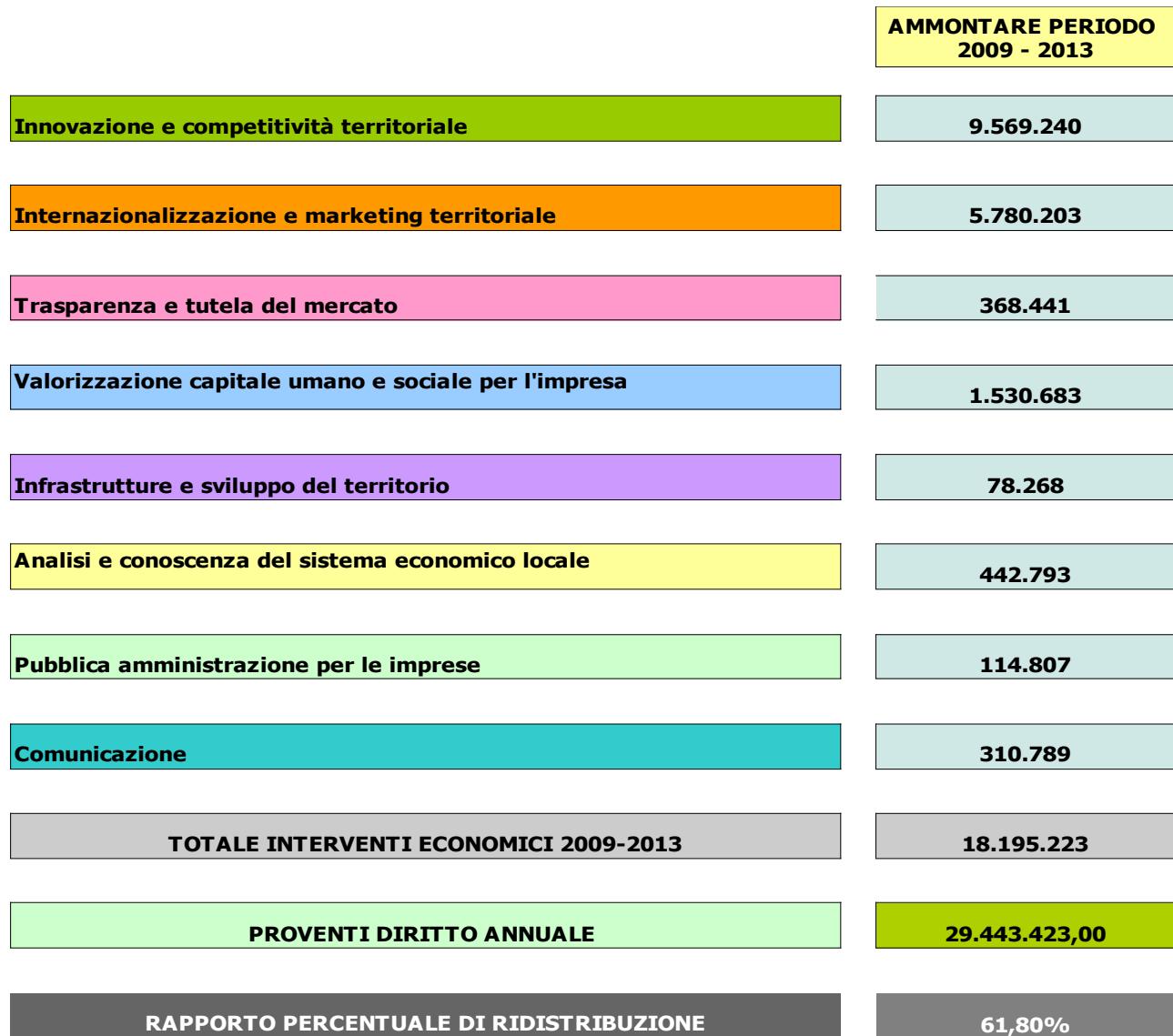
L'indicatore rileva un risultato consolidato sia per le sedi che per le unità locali attorno al **91%**. Tale risultato è attribuibile:

- 1) all'attività di revisione delle posizioni iscritte, effettuata dall'ufficio Registro delle Imprese, sulla base delle disposizioni contenute nel DPR 247/2004 e nell'articolo 2490 c.c., come

modificato dal D.Lgs. 6/2003;

- 2) dalla possibilità introdotta da "ComUnica" di iscrizione delle imprese individuali in posizione "inattiva", in precedenza non possibile;
- 3) dal crescente numero di procedure concorsuali dichiarate a seguito delle quali le posizioni diventano "inattive".

Si riporta, di seguito, la % di ridistribuzione alle imprese ferrarese del diritto annuale nel periodo 2009-2013, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:



2.2 L'amministrazione

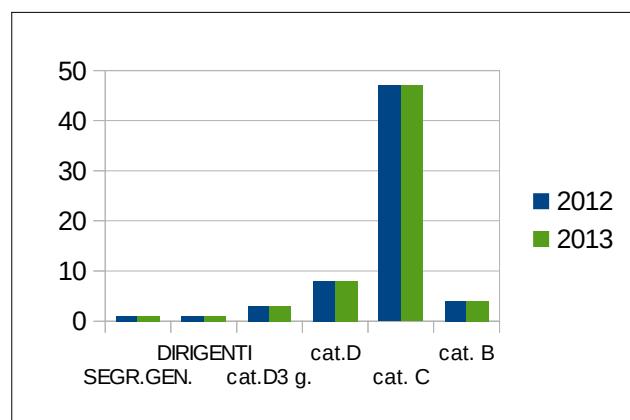
L'amministrazione può essere analizzata considerando 4 dimensioni:

- le risorse umane;
- la struttura organizzativa della Camera di Commercio;
- le risorse finanziarie/economiche
- le infrastrutture e le risorse tecnologiche;

2.2.1 Le risorse umane

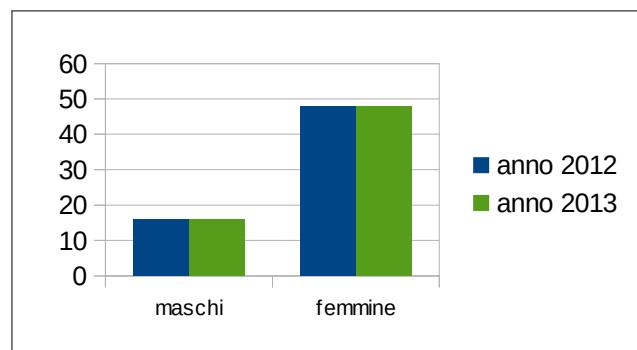
Consistenza del personale a tempo indeterminato

Categorie	2012	2013
Segretario G.	1	1
dirigenti	1	1
D3 g.	3	3
D	8	8
C	47	47
B	4	4
TOTALE	64	64



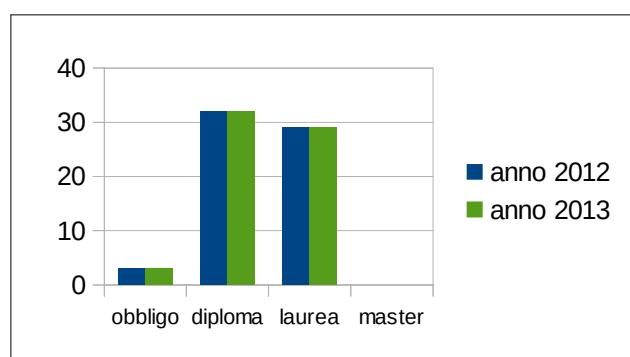
Suddivisione personale per genere

Ripartizione	2012	2013
Maschi	16	16
Femmine	48	48
Totale	64	64



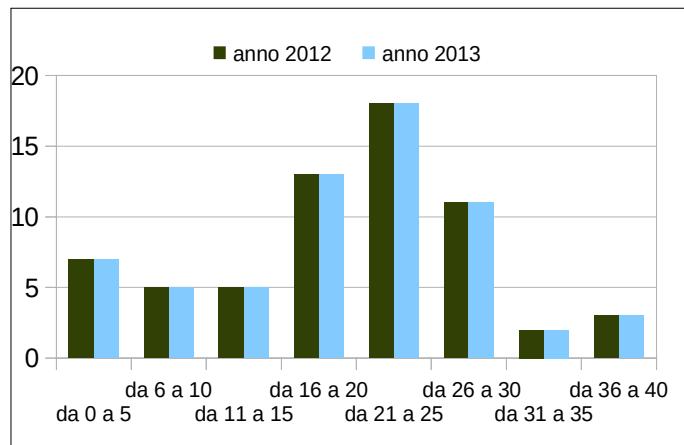
Suddivisione personale per titolo di studio

Titolo di studio	2012	2013
scuola media dell'obbligo	3	3
scuola media superiore	32	32
laurea	29	29
master	0	0
Totale	64	64



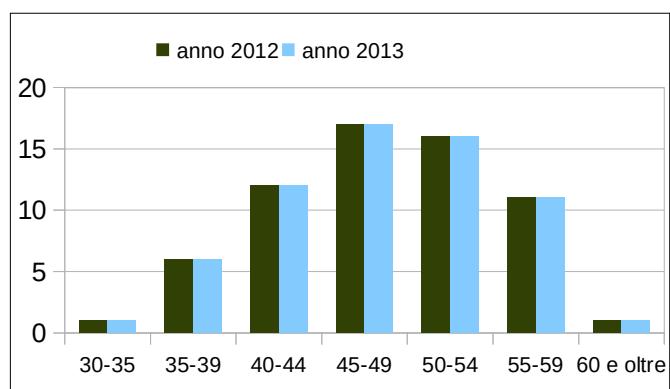
Suddivisione personale per anzianità di servizio

Per anzianità di servizio	2012	2013
0-5	7	7
da 6 a 10	5	5
da 11 a 15	5	5
da 16 a 20	13	13
da 21 a 25	18	18
da 26 a 30	11	11
da 31 a 35	2	2
da 36 a 40	3	3
oltre 41	0	0
Totale	64	64



Suddivisione per classi di età

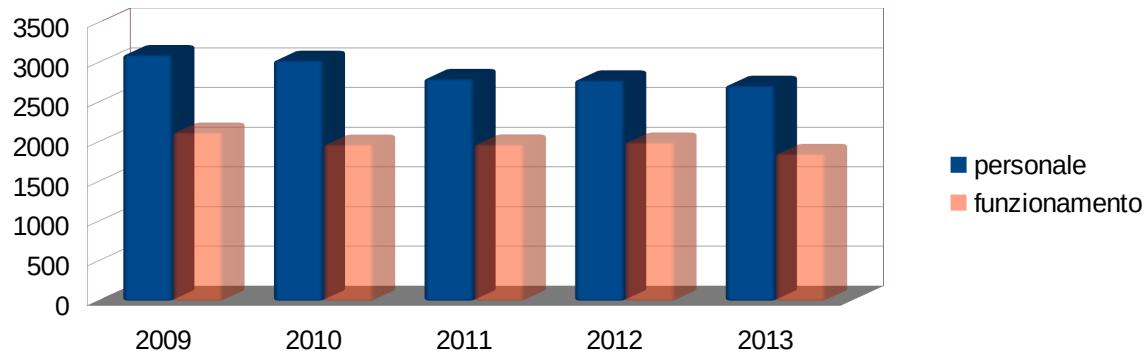
Per classi d'età	2012	2013
30-34	1	1
35-39	6	6
40-44	12	12
45-49	17	17
50-54	16	16
55-59	11	11
60 e oltre	\	1
Totale	64	64



Il personale camerale, chiamato a fornire servizi altamente qualificati alle imprese è soggetto ad una costante e programmata formazione.

Per poter porre in essere suddette attività, la Camera di Commercio, nel periodo 2009-2012, ha utilizzato le seguenti risorse che fanno parte della gestione corrente, che, come si nota meglio nel grafico, sono in continua diminuzione:

Tipologia di costo	Consuntivo 2009	Consuntivo 2010	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013
Personale	3.098.157	3.026.715	2.797.744	2.778.669	2.710.908
Funzionamento	2.120.969	1.968.648	1.970.679	1.995.555	1.853.073
totali	5.219.126	4.995.363	4.768.423	4.774.224	4.563.981

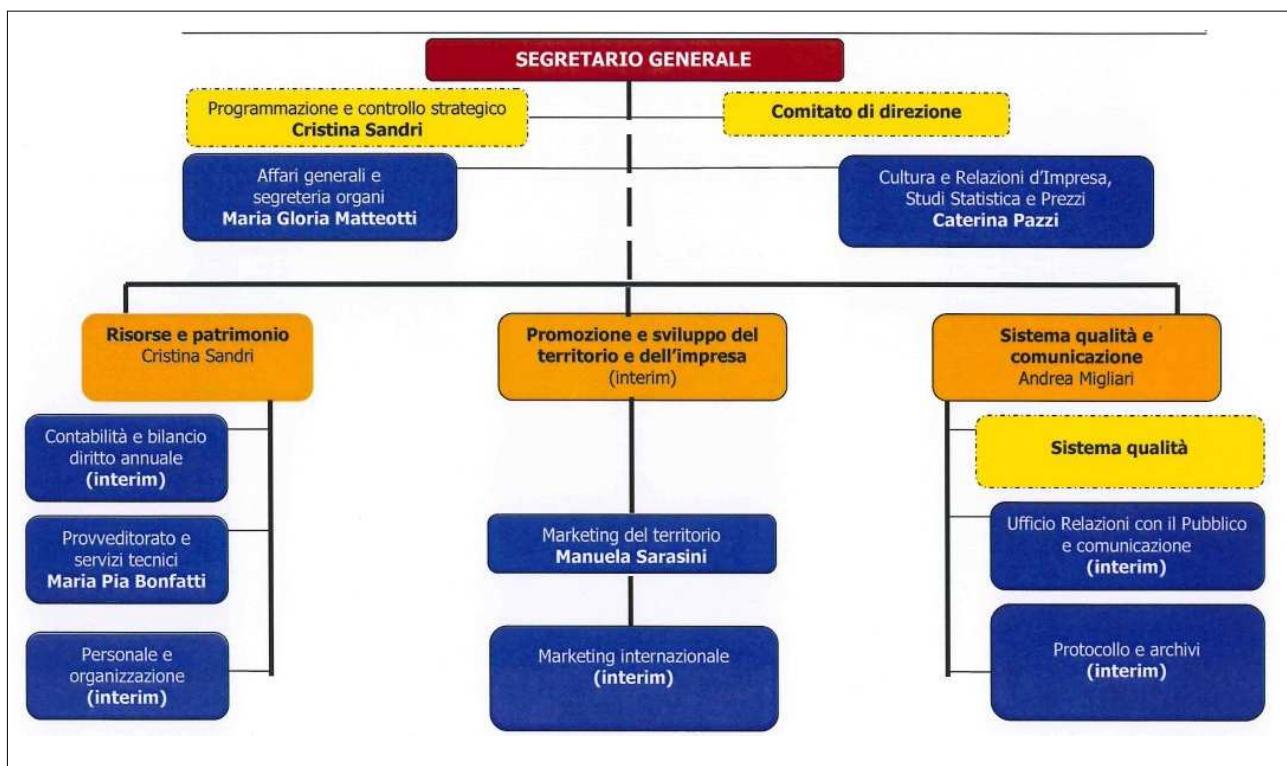


2.2.2 La struttura organizzativa

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.

Di seguito l'organigramma della Camera di Commercio di Ferrara, suddiviso per le due aree dirigenziali:

1 – AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

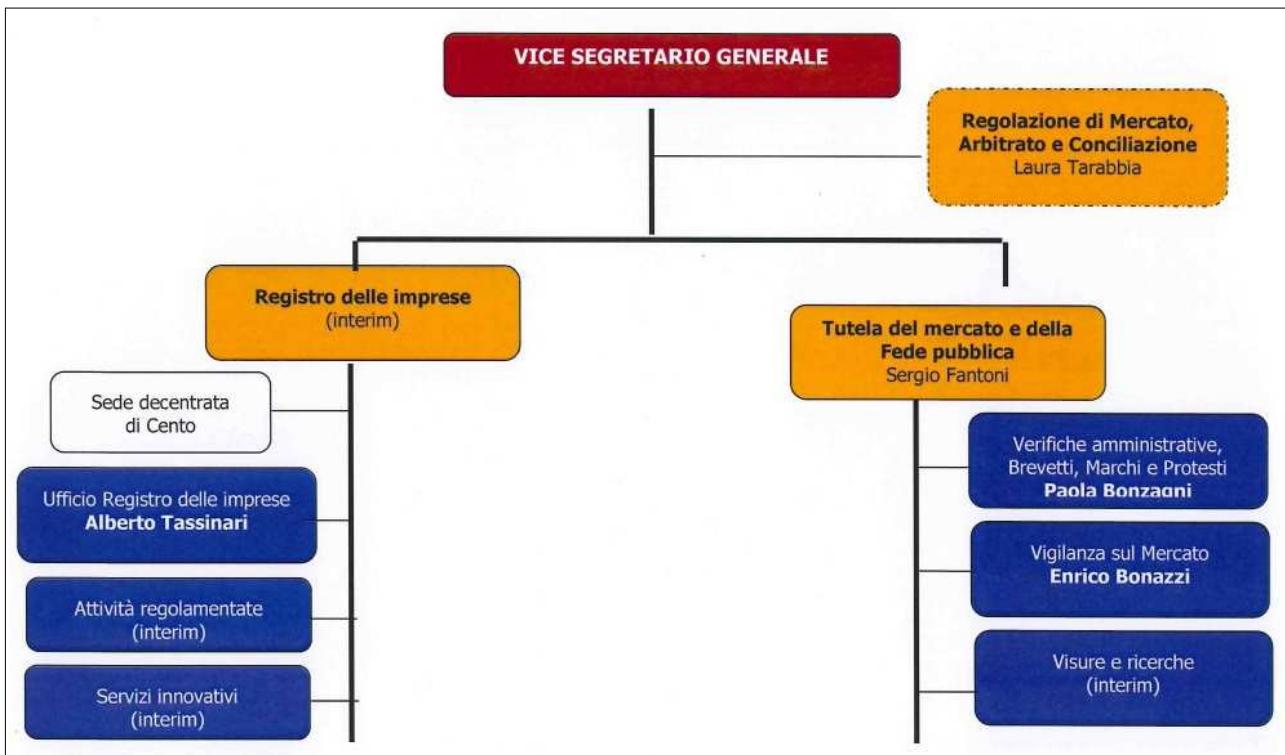


Principali attività e servizi resi nel 2013 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Programmazione e controllo strategico	Programma pluriennale e Relazione Previsionale e Programmatica	2	ottobre 2012
	Budget direzionale 2013 e aggiornamenti	2	dicembre 2012 e luglio 2013
	Piano triennale della performance – aggiornamento 2013 e Relazione sulla performance 2012	2	gennaio 2013 e giugno 2013
	Piano anticorruzione e Relazione sulla attività	2	marzo e dicembre 2013
	Programma triennale della trasparenza e aggiornamenti della sezione del sito "Amministrazione trasparente"	vari	marzo 2013, settembre 2013 e dicembre 2013
	Misurazione della performance e valutazione dirigenza anno 2012	vari	giugno 2013
	Report realizzati nel 2013 per O.I.V.	6	da giugno a dicembre 2013
	Segreteria O.I.V.	4	gennaio, maggio, ottobre e dicembre 2013
Affari Generali e Segreteria Organi	Segreteria riunioni Giunta e Consiglio camerale, relativa verbalizzazione, pubblicazione e notifica	151	nei termini di legge alno on line
	Gestione informatica e amministrativa determinazione del Presidente, del Segretario generale e della dirigenza	475	
Ufficio Relazioni con Il pubblico	rilascio informazioni e prima documentazione	7608 utenti	in tempo reale
	protocollazione in entrata	28760	in tempo reale
Stampa e comunicazione	redazione comunicati stampa e articoli redazionali, aggiornamento sito pubblico	614	nell'anno 2013
	Organizzazione delle manifestazioni "Fedeltà al lavoro" - "Riconoscimenti Viviani" - "Riconoscenza provinciale"	3	marzo, ottobre e novembre 2013
Cultura e Relazioni di impresa, Studi Statistica e prezzi	elaborazione statistica dati provinciali e rilevazione prezzi edili e all'ingrosso	86	nell'anno 2013
	elaborazioni dati congiunturali nell'ambito dei coordinamenti dell'Osservatorio provinciale dell'economia	4	a trimestre
	Realizzazione Giornata dell'economia	1	maggio 2013
Marketing del territorio, innovazione e qualità	gestione bandi per contributi alle imprese	727	entro 60 gg
Marketing internazionale	gestione bandi per contributi alle imprese	102	entro 60 gg
	F.I.M. - seminari tematici	14	nel corso 2013

	rilascio documenti per estero	2705	in tempo reale a richiesta utente
Contabilità e bilancio	redazione Preventivo economico, aggiornamento e Bilancio d'esercizio	3	marzo e aprile 2013, luglio 2013 e novembre 2013
	Pagamenti e Incassi	N. 2282 mand. e n. 1130 rev.	entro 28 gg il pagamento dei fornitori e 22 gg il pagamento dei contributi alle imprese
	gestione liquidità - Flussi di cassa	n.4	trimestrali
	gestione diritto annuale	varie	in tempo reale a richiesta utente
Provveditorato e servizi tecnici	gestione gare per affidamento beni e servizi, anche inerenti i servizi informatici.	n.16177 preventivi richiesti	nell'anno 2013
Personale e organizzazione	gestione giuridica, economica e previdenziale del personale assunto con ogni tipologia di contratto.	vari	cadenza giornaliera e mensile

2 - AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO



Principali attività e servizi resi nel 2013 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Arbitrato e conciliazione	mediazioni gestite	255	durata media della mediazione 46,25gg
	mediazioni iscritte	237	
	arbitrati	7	
Registro delle imprese e attività regolate	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	40139	media 1 - 1,2 gg
	deposito bilanci	4234	
	certificati	1383	in tempo reale
	visure	8138	in tempo reale
	sanzioni amministrative	474	nei termini di legge
Servizi innovativi	rilascio dispositivi di firma (CNS)	1744	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	122	
	rilascio carte tachigrafiche	836	
	rilascio caselle PEC	95	
	rilascio tessere Ordine dottori commercialisti, a fronte convenzione	37	
Vigilanza del mercato	verifiche metriche	571	nei termini di legge
	ispezioni metriche	48	nei termini di legge
	strumenti verificati	1882	nei termini di legge
	verifiche carburanti	147	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	37	nei termini di legge
brevetti, marchi e protesti	pubblicazione protesti	4212	nei termini richiesti
	rilascio visure	477	nei termini richiesti
	istanze cancellazione protesti	106	nei termini richiesti
	pratiche marchi e brevetti	625	nei termini richiesti
	ricerche anteriorità marchi e brevetti	45	nei termini richiesti
	richieste di accesso al servizio "L'Esperto risponde"	11	nei termini richiesti

2.2.3 Le risorse economiche

RISORSE ECONOMICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA 2010-2013				
Voci di bilancio	CONSUNTIVO Anno 2010	CONSUNTIVO Anno 2011	CONSUNTIVO Anno 2012	CONSUNTIVO Anno 2013
<u>Gestione corrente:</u>				
Proventi correnti	9.184.750,64	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40
Oneri correnti	9.400.116,47	8.981.573,82	10.189.151,33	9.615.588,25
<i>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</i>	-215.365,83	151.834,69	-1.244.644,58	-613.979,85
<u>Gestione finanziaria:</u>				
Proventi finanziari	125.060,09	163.183,75	103.907,78	71.530,31
Oneri finanziari	79.752,44	70.299,27	60.087,30	49.115,69
<i>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</i>	45.307,65	92.884,48	43.820,48	22.414,62
<u>Gestione straordinaria:</u>				
Proventi straordinaria	501.896,57	216.490,36	859.897,20	1.005.107,00
Oneri straordinari	103.867,78	91.839,72	198.095,89	81.750,31
<i>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</i>	398.028,79	124.650,64	661.801,31	923.356,69
<u>Rettifiche dell'attivo:</u>				
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	0
Svalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	1.103,34
<i>RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO</i>	0	0	0	-1.103,34
RISULTATO D'ESERCIZIO	227.970,61	369.369,81	-539.022,79	330.688,12

PIANO INVESTIMENTI 2010-2013 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA				
Voci di bilancio	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Immobilizzazioni immateriali	3.900,00	0	0	333,94
Immobilizzazioni materiali	93.872,05	47.483,36	202.684,62	34.731,94
Immobilizzazioni finanziarie	300.000,00	0	0	3.316,67
TOTALI	397.772,05	47.483,36	202.684,62	38.382,55

Rispetto ai dati di bilancio sopra esposti, la quota parte degli oneri correnti destinata agli interventi economici a valere sul territorio è esplicitata nella tabella che segue, che mette in evidenza le risorse destinate a ciascuna linea strategica, che si è concretizzata negli obiettivi strategici/operativi e nei volumi di attività esposti nei paragrafi successivi. Preme però precisare che come indicato nella Relazione Previsionale e Programmatica 2013, la programmazione 2013 è avvenuta in un momento dominato da incertezza a livello economico e politico, che si pensava, in quel contesto, potesse affievolirsi verso la fine dell'anno.

Tale situazione di difficoltà congiunturale si è, invece, ripercossa durante l'intero 2013 costringendo questa Amministrazione a ridefinire alcune linee di intervento, con particolare al credito e aggiungendo ulteriori risorse, a quelle 2012, anche a sostegno delle imprese colpite dagli eventi sismici 2012.

Ancora una volta, la Camera di Commercio di Ferrara ha quindi giocato un ruolo centrale nella governance locale, svolgendo con rilevanza ed incisività sempre maggiori e confermandosi decisiva nel supportare nel modo più adeguato possibile le imprese del territorio.

Le aree di intervento sulle quali più efficacemente si è espressa l'azione della Camera di Commercio in questo ruolo di coordinamento e punto di riferimento sono state:

- ✓ **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;
- ✓ **prosieguo del sostegno delle imprese colpite dal sisma**, attraverso il finanziamento di specifici bandi e l'apertura di una linea dedicata nella gestione delle risorse del "Fondo straordinario di garanzia";
- ✓ **sostegno all'innovazione e alla costituzione di reti di impresa**, attraverso il finanziamento di specifici bandi;
- ✓ **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. Grandi energie sono state attratte dalle attività dell'Osservatorio sull'Economia che ha prodotto importanti informazioni macro e micro economiche, propedeutiche per indirizzare le scelte della Giunta camerale. Non ultima, la Giornata dell'Economia, svoltasi nel giugno 2013, quale importante momento istituzionale di riflessione sui dati economico statistici nazionali e provinciali;
- ✓ **internazionalizzazione**, quale ulteriore slancio e consolidamento delle attività intraprese negli esercizi precedenti, attraverso bandi, consulenza diretta alle imprese, percorsi di affiancamento e di orientamento, seminari;
- ✓ **sostegno alle politiche provinciali sul turismo**, mediante il rinnovo della sottoscrizione del Protocollo sul turismo, con la Provincia di Ferrara. A tal fine sono stati organizzati incontri informativi e formativi, finanziato bandi per le imprese del settore e attivato progetti di promozione turistica del territorio;
- ✓ **sostegno dei prodotti tipici**, mediante il sostegno delle sagre di prodotto e mediante la realizzazione della ormai tradizionale iniziativa denominata "Piatto Estense", dedicata alle 17 Perle ferraresi, realizzata in collaborazione con gli istituti di istruzione secondaria "Liceo artistico Dosso Dossi" e "Istituto alberghiero Orio Vergani", che nel 2013 ha visto quale protagonisti i vini d.o.c. del Bosco Eliceo;
- ✓ **imprenditoria femminile**, attraverso l'attività costantemente svolta dal Comitato imprenditoria femminile, che ha previsto seminari di formazione e ha proposto alla Camera di Commercio il finanziamento di bandi, a beneficio anche delle imprese giovanili;
- ✓ **conciliazione e arbitrato**, servizi di giustizia alternativa sui quali la Camera di Commercio ha investito risorse, nella certezza di fornire un significativo contributo all'imprenditoria nella risoluzione rapida di conflitti;
- ✓ **vigilanza sul mercato**, attraverso non solo verifiche periodiche obbligatorie richieste dalle imprese che utilizzano nell'esercizio delle loro attività strumenti metrici (bilance, orfai, distributori di carburanti,...) ma anche attraverso ispezioni, a volte in accordo con la Guardia di Finanza di Ferrara, per il controllo dei prodotti (giocattoli, materiale elettrico);
- ✓ **Registro imprese**, il presidio organizzativo ha garantito la registrazione delle pratiche telematiche (iscrizioni, trasformazioni, liquidazioni, cessazioni,...) nella media di 1,2 giorni lavorativi, contro i 5 giorni previsti dalla legislazione vigente;
- ✓ **comunicazione**, mediante la continua e tempestiva elaborazione di comunicati stampa e di testi redazionali, volti ad informare le imprese non solo delle opportunità di finanziamento e di formazione fruibile presso questo Ente, ma anche di informazioni economiche ritenute utili nella gestione aziendale. A ciò si aggiunga la consueta organizzazione delle tradizionali manifestazioni: Fedeltà al lavoro (marzo 2013); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2013) e Riconoscenza Provinciale (dicembre 2013);
- ✓ **promozione di progetti regionali** a supporto dei settori produttivi, realizzati grazie alla 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.

In questo contesto il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti e dei risultati conseguiti nel 2013 per ciascuna priorità strategica:

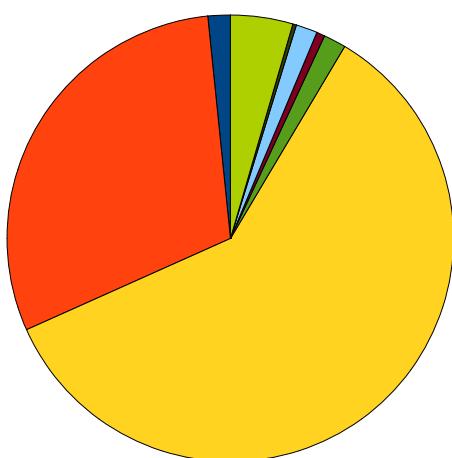
Priorità	Anno 2013		realizzazione per linea di attività % a costi effettivi
	Previsione	Costo	
Innovazione per la competitività	2.187.100,00	2.129.917,50	97,39
Internazionalizzazione e marketing territoriale	1.087.584,00	1.073.584,95	98,71
Trasparenza e tutela del mercato	84.919,40	57.243,69	67,41
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	207.873,10	161.630,06	77,75
Infrastrutture e sviluppo del territorio	9.816,00	8.816,00	89,81
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	83.800,00	57.739,65	68,90
Pubblica Amministrazione per le imprese	23.207,50	21.734,89	93,65
Comunicazione	60.000,00	54.996,60	91,66
TOTALI	3.744.300,00	3.565.663,34	95,23

Il budget 2013 risulta, invece, utilizzato al 100% perchè sono state realizzate tutte le iniziative ed emanati tutti i bandi programmati.

La differenza di euro 178.636,66 tra l'importo previsto di euro 3.744.300,00 e l'importo totale dei costi di euro 3.565.663,34 è determinata :

- ➡ per euro 20.600,00 bando "Progetti innovazione presentati dalle associazioni di categoria", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 152 del 22 novembre 2011, ma di competenza dell'esercizio economico 2014, in quanto il bando rimane aperto per disponibilità di fondi anche nel 2014;
- ➡ per euro 15.400,00 bando "Progetti internazionalizzazione presentati dalle associazioni di categoria", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 108 del 2 maggio 2011, ma di competenza dell'esercizio economico 2014, in quanto il bando rimane aperto per disponibilità di fondi anche nel 2014;
- ➡ per euro 30.000,00 previsti nel Preventivo 2013 relativi al bando "imprese femminili", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n.129 del 17 dicembre 2013, ma di competenza dell'esercizio economico 2014, in quanto l'apertura del bando è stata fissata il 10 febbraio 2014;
- ➡ per euro 81.856,55 da economie nella gestione e realizzazione di progetti ed iniziative;
- ➡ per euro 30.780,11 da minore rendicontazione e/o da rinunce di imprese ammesse al finanziamento dei bandi 2013.

LINEE STRATEGICHE 2013



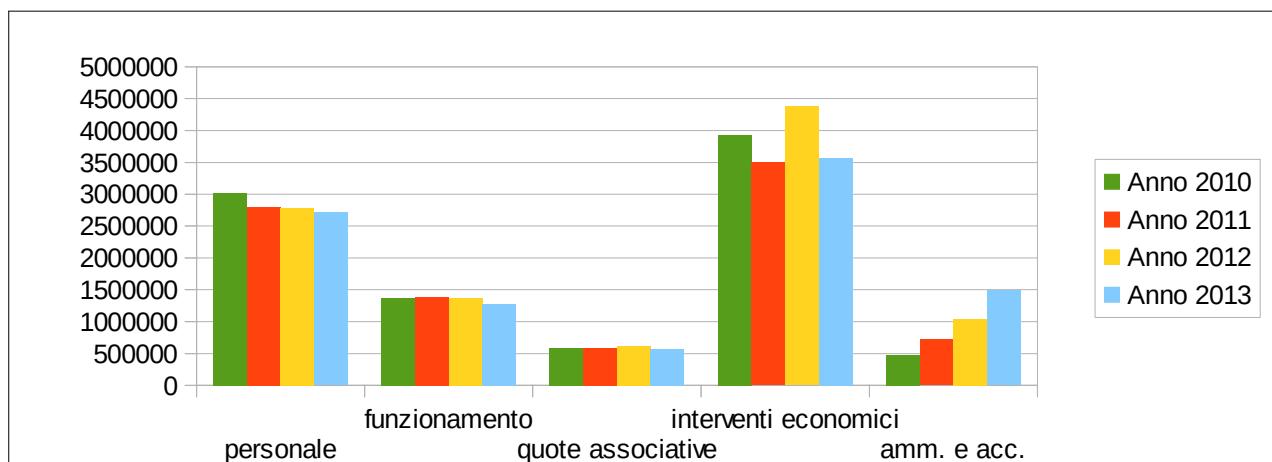
- Trasparenza e tutela del mercato
- Internazionalizzazione e marketing territoriale
- Innovazione per la competitività
- Analisi e conoscenza del sistema economico locale
- P.A. per le imprese
- Comunicazione
- Infrastrutture
- Sostegno all'imprenditorialità

Di seguito si propone l'analisi di dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri relativamente al triennio 2010-2013 per la Camera di Commercio di Ferrara.

	Ricavi 2010	Ricavi 2011	Ricavi 2012	Ricavi 2013
Diritto Annuale	6.419.402,51	6.293.699,07	6.165.854,94	6.642.302,55
Diritti di segreteria	1.464.403,44	1.405.364,04	1.349.862,77	1.365.987,29
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.100.929,71	1.146.290,84	1.149.018,09	816.271,39
Gestione di beni e servizi	200.014,98	288.054,56	279.770,95	178.635,85
	9.184.750,64	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40

Dall'esame della tabella degli oneri, che segue, si osserva una sensibile diminuzione dei costi del personale (quale risultato da un lato dell'applicazione delle norme volte al contenimento dei costi e dall'altro di una continua riorganizzazione interna dei processi di lavoro all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia). Si nota, inoltre, un costante diminuzione degli oneri di funzionamento nell'ambito dei quali, tra gli altri, sono accertate le riduzioni di spesa derivanti dall'applicazione delle norme di contenimento della spesa pubblica, versate annualmente al Bilancio dello Stato, che per l'anno 2013 sono ammontate a euro 198.763,25.

	Costi 2010	Costi 2011	Costi 2012	Costi 2013
Personale	3.026.714,68	2.797.744,32	2.778.668,87	2.710.907,61
Funzionamento	1.379.169,88	1.386.386,18	1.375.501,84	1.278.668,04
quote associative	589.477,85	584.292,44	620.054,03	574.410,88
Interventi economici	3.930.815,77	3.493.487,50	4.374.485,76	3.565.663,34
Ammortamenti e accantonamenti	473.938,29	719.663,38	1.040.440,83	1.485.938,38
	9.400.116,47	8.981.573,82	10.189.151,3	9.615.588,25



Dai confronti dei vari anni, si osserva che gli interventi economici rappresentano sempre la quota maggiore degli oneri correnti, mentre si riduce la quota delle spese di personale e di funzionamento.

Lo stato patrimoniale evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2013 pari a € 7.332.618,94 a fronte di un importo di € 8.260.372,03 del 2012.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 8.629.905,94 del 2012 a € 8.493.112,87 del 2013.

Nella tabella sottostante viene riportata la distribuzione percentuale delle due voci dell'attivo patrimoniale:

	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Immobilizzazioni	53,20%	47 %	48,9 %	46,3 %
Attivo circolante	46,79%	53 %	51,1 %	53,6 %

Sul versante passivo si registrano la seguente distribuzione percentuale sul totale del passivo patrimoniale:

	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Debiti finanziamento	21,7%	15,7 %	11,2 %	7,4 %
debiti di funzionamento	48,6%	54,97 %	56,9 %	58,2 %

Si registra inoltre una buona incidenza del patrimonio netto sul totale passivo (indice di solidità finanziaria 50,76%).

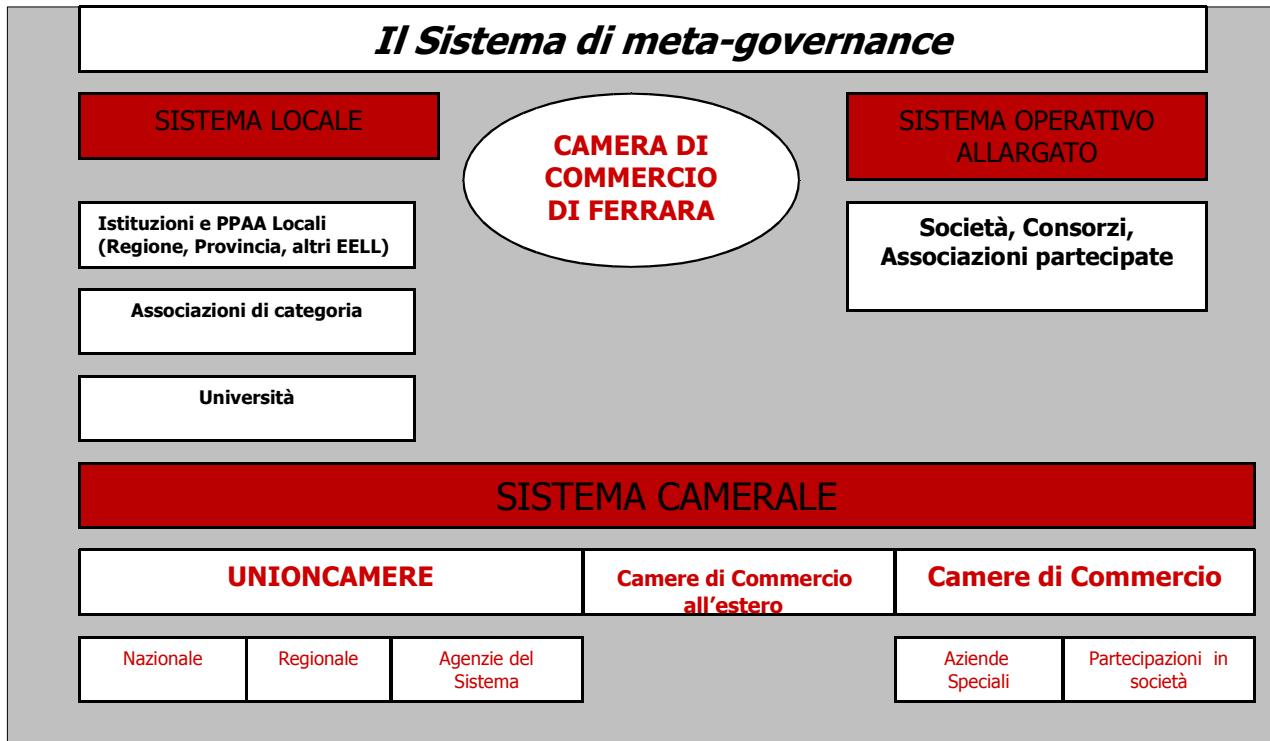
Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni su patrimonio netto è pari allo 91,1%.

2.2.4 Le strutture territoriali (infrastrutture e risorse tecnologiche)

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.

Anche nel 2013, gli Organi e il management di questa Camera di commercio nello svolgere il lavoro nei vari ambiti di rispettiva competenza, hanno sempre tenuto conto dei vari punti di vista espressi dalle istituzioni pubbliche e private locali, chiamate a sedere nei vari 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.



il sistema di meta-governance nella quale è inserita la Camera di Commercio

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.

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.

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

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

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

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;
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;
5. Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;
6. Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
7. Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di mediazione;
8. Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
9. Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;
10. Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
11. 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.
12. Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;
13. 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 capitolati, la definizione degli importi a base di appalto, nonché per la valutazioni in ordine alla congruità del prezzo delle offerte.

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.**

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

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

SOCIETA' PARTECIPATE

SISTEMA CAMERALE	%	AMBITO REGIONALE E PROVINCIALE	%
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL BOLOGNA	8,00	AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	0,27
AGROQUALITA' – SOCIETA' PER LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' NELL' AGROALIMENTARE S.P.A.	0,23	SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	0,38
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	0,01	CONSORZIO AGROALIMENTARE BASSO FERRARESE SOC.CONSORTILE A R.L.	3,85
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L.	0,16	FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	3,00
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A.	1,30	DELTA 2000 SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	0,43
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L.	0,38	S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	2,06
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	0,23		
JOB CAMERE SRL	0,23		
TECNOSERVICECAMERE SPA	0,23		
TECNOHOLDING SPA	0,51		
RETECAMERE SOCIETA' CONSORTILE A R.L. IN LIQUIDAZIONE	0,09		
ECOCERVED SOC.CONS. A R.L	0,22		
MONDIMPRESA S.C.R.L.	0,18		

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

Consorzio
ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI DI FERRARA
CONSORZIO PERA DELL'EMILIA ROMAGNA IGP DI FERRARA
CONSORZIO PESCA E NETTARINA DI ROMAGNA IGP DI FERRARA
ASSOCIAZIONE RISICOLTURA DELTA DEL PO DI ROVIGO
CONSORZIO DELLA COPPIA FERRARESE IGP DI FERRARA
I.F.O.A. REGGIO EMILIA
ORGANIZZAZIONE INTERPROFESSIONALE PERA DI FERRARA

2.3 I risultati raggiunti in sintesi

La Camera di Commercio di Ferrara ha integralmente applicato nel 2013 le disposizioni contenute nel D.Lgs. n.150/2009, con particolare riferimento, per la relazione in oggetto, al Ciclo di gestione della Performance.

Sono stati approvati e pubblicati sul sito della Camera di Commercio i documenti previsti dalla normativa ed in particolare:

1. il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
2. il Piano della Performance 2013;
3. il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
4. il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
5. il Regolamento per l'acquisizione e lo sviluppo del personale.

Nel 2013 è continuata l'attività del gruppo di lavoro interno per la realizzazione, nei modi e nei tempi, del Ciclo di gestione della Performance ed è andata "a regime" la rilevazione mensile del tempo dedicato a ciascuna attività di processo da parte di tutto il personale attraverso l'applicativo XAPN di Infocamere in grado di incrociare i dati economici relativi agli stipendi.

L'approccio seguito è stato quello di strutturare secondo il principio del "cascading", come peraltro indicato dalla Civit nelle varie circolari, l'intero sistema di obiettivi, consentendo di articolare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale, partendo dallo step annuale degli obiettivi strategici, secondo un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato e la mission istituzionale, sistematizzando i contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale ed attualizzati annualmente nella Relazione Previsionale e Programmatica. La propria azione è stata disegnata in sette aree strategiche di intervento – esplicitate nel paragrafo 2 (*sintesi delle informazioni per gli stakeholder esterni*) – concepite in modo da rispondere in maniera trasversale alle esigenze della comunità economica ferrarese.

Allo stesso tempo è stato sviluppato un sistema di reporting (ved. allegati), che in modo grafico permette di evidenziare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

- non raggiungimento dell'obiettivo = da 0 a 49,99%
- parziale raggiungimento dell'obiettivo = da 50 a 64,99%
- obiettivo quasi raggiunto = da 65% a 84,99%
- raggiungimento dell'obiettivo = da 85% a 100%

Il sistema, nel complesso, ha previsto, **ai fini della misurazione**, l'attribuzione di un "peso" ad ogni obiettivo (strategico, organizzativo, individuale, di team), ripartito tra gli indicatori attribuiti all'obiettivo stesso.

Agli obiettivi organizzativi, individuali e di team sono stati attribuiti tre indicatori: di output, di qualità e di economicità.

Ai fini di un'analisi più completa, in particolare finalizzata alla rilevazione dei risultati degli indicatori di economicità, spesso relativi a costi di processo, è stata, anche, attivata la rilevazione mensile del *full time equivalent (FTE)* per ogni processo a cui partecipa ciascun dipendente. Tale rilevazione ha consentito di definire il costo pieno (diretto+indiretto) di ciascun processo mappato (primario e di supporto). Tale riclassificazione dei costi 2013 è riportata nel prospetto allegato alla presente relazione. (Allegato n.)

Di seguito il prospetto riassuntivo della parte strategica. Da notare che ciascun obiettivo strategico (PRIORITA' DELL'ENTE) risente per l'80% del raggiungimento degli indicatori ad esso associati e per il 20% restante della performance degli obiettivi operativi collegati. Questa scelta è stata dettata dalla necessità di rendere il PdP il più possibile intrecciato in tutte le sue parti, garantendo una sinergia tra le performance operative e il raggiungimento delle strategie dell'ente.

Pr08: Approfondire le conoscenze sul sistema ec...



Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio ...



Pr04: Rafforzare il sistema di governance in mater...



Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e...



Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppan...



Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti (...



Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e ...



Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi...



Pr14: Benessere organizzativo delle risorse uman...



Pr06: Vigilare con e per il mercato (OS10.)



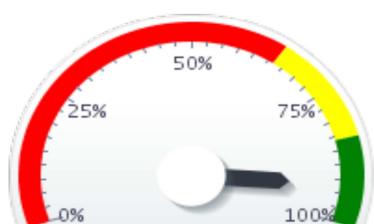
Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grad...



Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrim...



Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inseri...



Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzio...



Relazione di monitoraggio
della Camera di Commercio di Ferrara

■ Critico

■ Da seguire con attenzione

■ In linea con le aspettative

Di seguito è riportata la tabella con il raggiungimento degli obiettivi strategici visualizzati anche attraverso l'ottica BSC correlata:

	BSC	Obiettivo Strategico	Performance		
Competitività delle imprese	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr01: Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	97,73%	✓	OBIETTIVI STRATEGICI
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	100,00%	✓	
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	92,64%	✓	
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	86,80%	✓	
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr06: Vigilare con e per il mercato	99,21%	✓	
Competitività dell'Ente	PROCESSI INTERNI	Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	96,11%	✓	
	PROCESSI INTERNI	Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	99,75%	✓	
	INNOVAZIONE E CRESCITA	Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	95,33%	✓	
	INNOVAZIONE E CRESCITA	Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi	95,00%	✓	
	ECONOMICO FINANZIARIA	Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	99,24%	✓	
Competitività del territorio	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	Pr04: Rafforzare il sistema di <u>governance</u> in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	87,67%	✓	
	INNOVAZIONE E CRESCITA	Pr08: Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	100,00%	✓	
	INNOVAZIONE E CRESCITA	Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia	98,37%	✓	

visione della strategia dell'ente

Di seguito il grafico del piano della performance secondo l'ottica BSC:

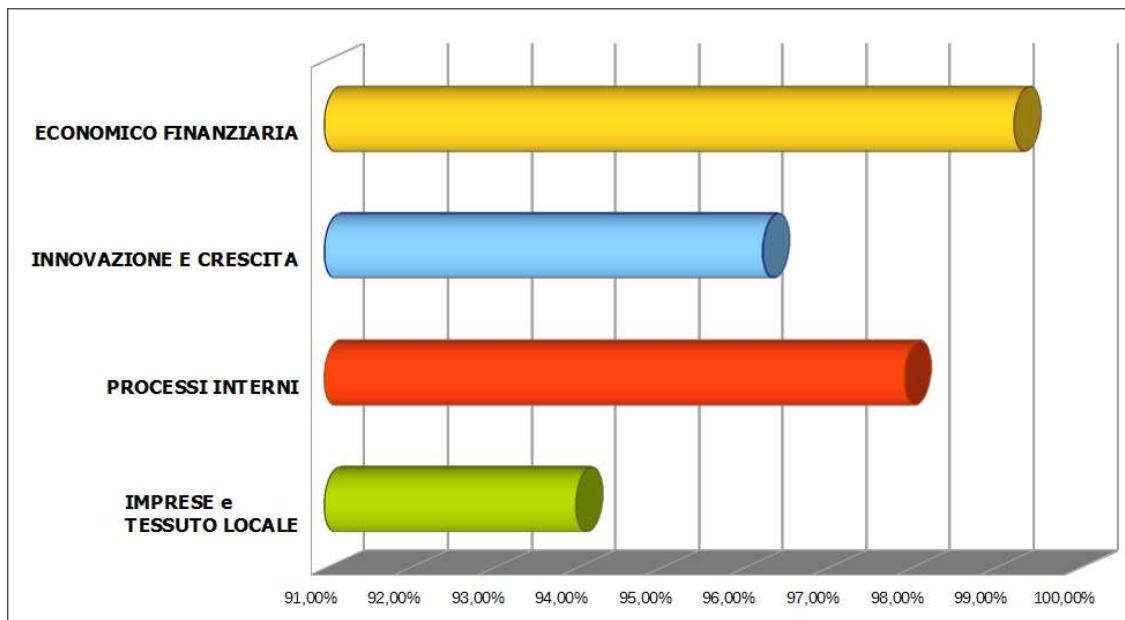


Tabella con ELEMENTI INFORMATIVI SINTETICI DEI RISULTATI conseguiti con il raggiungimento degli obiettivi strategici:

Area strategica (KPA)	Obiettivo strategico	risultati conseguiti
Innovazione per la competitività	1 Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	<p>L'incremento delle risorse destinate al finanziamento di bandi diretti alle imprese del territorio, caratterizzate dalla piccola dimensione ma con prodotti ad alta professionalità e a buon contenuto tecnologico, (settori meccanico e tessile) ha contribuito nel triennio, come si legge negli indicatori al paragrafo 2.1.5, a garantire la tenuta "numerica" del tessuto imprenditoriale locale, nonostante la grave crisi congiunturale. Conferma di tale dato è ricavabile, altresì, dai valori di ricavo da "diritto annuale" che nel triennio 2011-2013 non hanno subito flessioni di rilievo.</p> <p>Conferma che tale politica a sostegno delle imprese è risp. evidenziata anche dai seguenti fattori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) veloce ripresa produttiva delle imprese all'indomani degli eventi sismici a seguito, anche del finanziamento di ca. 600 imprese con i contributi 2012-2013 di questa Camera di commercio; 2) 89 progetti innovativi finanziati; 3) 6 contratti di rete supportati 4) 3,61% il rapporto imprese innovative/totale imprese (target 3,06)
	2 Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	Risulta, ormai, consolidato il finanziamento ai Coffidi, grazie al quale, nel solo 2013, sono stati effettuati finanziamenti per un valore di oltre 65 milioni di euro. A ciò si aggiunga il Fondo di garanzia aggiuntiva di questa Camera di euro 800.000 e di ulteriori 500.000 per le sole imprese danneggiate dal terremoto.
Internazionalizzazione e marketing territoriale	3 Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	Sono stati riproposti e realizzati nel 2013 la serie di seminari denominati " F.I.M. " in quanto fortemente richiesti dalle imprese che operano con l'estero, neli quali intervengono esperti in grado di proporre soluzioni tecniche e chiare ai partecipanti, che nonostante il periodo di crisi, partecipano numerosi, potendoli ormai definire fidelizzati alle ns. iniziative di export. A sostegno delle imprese che investono nell'internazionalizzazione la Camera ha varato anche iniziative volte a sostenerne parte dei costi di processo (<i>Esportare con metodo</i>), dei costi di presenza in fiere internazionali (<i>bandi per servizi di internazionalizzazione e fiere internazionali</i>) e di abbattimento dei costi per il recupero crediti (<i>convenzione con impresa di recupero crediti internazionali</i>) A ciò si aggiungano i progetti di sistema con desk all'estero e una linea preferenziale (<i>on line</i>) per la soluzione personalizzata di quesiti specifici.

		<p>I risultati ottenuti sono leggibili nell'andamento dell'export provinciale che, dopo una contrazione dei primi trimestri 2013, segnala una variazione positiva (+1,5%) nell'ultimo trimestre.</p> <p>4 Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio</p> <p>L'Ente è consapevole che con ridotte risorse è difficile intervenire in modo significativo su materie quali il marketing territoriale e turistico. Ed è per questo che nel 2013 si è continuato a lavorare in sinergia con la Provincia di Ferrara e la società partecipata pubblica SIPRO srl di Ferrara. Si è inoltre intervenuto nell'assistenza alla costituzione del Consorzio Visit Ferrara, fornendo una qualificata attività di tutoring nella fase di avvio. Sono inoltre stati finanziati, oltre a iniziative di promozione enogastronomica per i DOP e IGP, anche bandi di incogniti e animazione lidi ferraresi, che hanno prodotto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 224.300 euro di fatturato; 2) generato 3202 pernottamenti; 3) 93.600 euro di investimenti delle imprese; 4) 300 ore di consulenza 5) 7 calendari estivi di eventi di animazione sui lidi. <p>I dati riportati al paragrafo 2.1.5 evidenziano come sia in lieve aumento la presenza dei turisti stranieri su l'intero territorio provinciale, mentre quella dei turisti italiani risulta in aumento solo sul capoluogo e non sui lidi.</p>
--	--	---

Trasparenza e tutela del mercato	5 Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Pur in presenza di una legislazione sfavorevole che ha posto il blocco delle mediazioni nel secondo semestre del 2013, l'Ufficio conciliazioni-mediazioni ne ha attivate n. 255, con una media di conclusione di gg. 46,25.
	6 Vigilare "con" e "per" il mercato	La strategia e gli obiettivi operativi determinati per tale linea strategica hanno consentito all'Ente di guadagnarsi autorevolezza nei confronti delle istituzioni preposte ai controlli sul territorio, al punto di essere chiamato in ogni tavolo ove si discuta di legalità, contraffazione, abusivismo. Nel 2013 sono state, tra le altre, eseguite ispezioni e verifiche prodotti, congiuntamente al Comando Provinciale della Guardia di Finanza.

Analisi e conoscenza del sistema economico locale	7 Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	La strategia adottata dall'Ente negli ultimi anni e gli obiettivi operativi assegnati alla dirigenza, e non solo, hanno consentito un significativo miglioramento dei rapporti con l'utenza, in particolare si segnalano gli ottimi risultati ottenuti dall'indagine di customer.
	8 Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Le attività poste in essere, in questi anni, dalla Camera di commercio di approfondimento e analisi dei dati hanno consolidato la propria leadership in materia economica sul territorio, anche nei confronti delle altre istituzioni. Non a caso l'Osservatorio trimestrale sull'Economia si riunisce presso la sede camerale e gli elaborati oggetto di discussione e di validazione sono tutti predisposto dai servizi camerali. Si segnala, da ultimo, che proprio nei mesi di aprile e maggio 2014 è stato realizzato, in collaborazione con un giornale locale, la pubblicazione di 7 inserti settimanali denominati "Atlante dell'Economia ferrarese" realizzati interamente dall'ufficio studi di questa Camera di commercio.

Pubblica Amministrazione per le imprese	9 Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	Da diversi anni questa Camera di commercio investe risorse, soprattutto umane, per migliorare l'interazione con l'utenza, cercando di favorire, ove possibile, l'accesso on line di documentazione. Nel 2013 si è proseguito in tal senso, ottenendo quale risultato immediato l'afflusso in Camera di un minor numero di utenti, consentendo così:
	10 Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	<ol style="list-style-type: none"> 1) di razionalizzare costi; 2) di impiegare risorse umane verso servizi a più alto valore aggiunto per l'utenza; 3) di aumentare il grado di conoscenza del personale URP, favorendo così una informazione di primo livello più articolata e approfondita. <p>Sono state intensificate le attività per la messa a regime della gestione documentale di alcuni servizi, al fine di diminuire, anche, i costi di archiviazione storica.</p> <p>E' già a regime la gestione documentale della segreteria (deliberazioni, determinazioni); del provveditorato (tutto il flusso di gestione in arrivo delle fatture, compreso collaudo e conformità); della contabilità, del Registro imprese e delle mediazioni-conciliazioni.</p>

Comunicazione	11 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	L'attività di comunicazione della Camera si è assestata, anche nel 2013, a ottimi livelli. Da più parti è riconosciuto all'Ente un ruolo di primo piano su questa linea strategica. Sono state realizzate le solite tre manifestazioni di riconoscenza provinciale a imprenditori, lavoratori e studenti meritevoli.
	12 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi	Tra le attività svolte nel 2013 era ricompresa la realizzazione di una serie di incontri formativi trasversali per il personale. Ciò ha consentito di migliorare il grado di efficienza e di preparazione professionale del personale. I risultati ottenuti emergono dall'indagine di customer dei servizi, (riportata in paragrafo successivo), che evidenziano una buona qualità dei servizi percepita dall'utenza.
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	13 Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	L'intero processo di pianificazione e programmazione è integrato con il Ciclo di gestione della Performance, della trasparenza e dell'anticorruzione. E' gestito e realizzato interamente con risorse interne senza alcun ricorso a professionalità esterne. E' stato costituito un gruppo di lavoro per l'esame congiunto delle varie problematiche sulle materie e per la redazione di tutti i documenti richiesti. Tutto il personale è stato formato e informato su tali argomenti, tramite sessioni formative gestite da personale interno. Sono stati raggiunti, in tal modo, soddisfacenti risultati anche di integrazione tra i vari uffici dell'Ente.
	14 Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	E' stata realizzata, con costi interni e tramite i componenti del CUG camerale, l'indagine di benessere interno, utilizzando il Modello pubblicato da CIVIT-ANAC, integrato con uno più specifico per la realtà di questa Camera di commercio. I risultati non hanno evidenziato particolari criticità. In ogni caso sono emerse alcune situazioni che saranno oggetto di valutazione nei prossimi mesi.

2.3.1 Le criticità e le opportunità

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	Criticità	opportunità	Azioni correttive	% di mancato raggiung.
Innovazione per la competitività	1	Imprese e tessuto economico locale	1 Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	I processi di innovazione richiedono importanti investimenti finanziari, formativi e una chiara visione strategica, resa difficili dal perdurare della congiuntura negativa	Sfruttare il momento di grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio	Valutare incremento di risorse e definire azioni di sensibilizzazione.	2,27%
			2 Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	CONSOLIDATO	Difficile in questo momento valutare delle opportunità.	Valutare la modifica dei regolamenti per rendere più efficace l'intervento	0%
Internazionalizzazione e marketing territoriale	2	Imprese e tessuto economico locale	3 Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	Il difficile momento congiunturale non facilita l'avvio di nuovi processi.	Sfruttare il momento di grande visibilità e autorevolezza della Camera, anche attraverso nuove iniziative nell'ambito dei seminari FIM, molto apprezzati dalle imprese.	Valutare incremento di risorse	7,36%

			4 Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Risorse limitate rispetto alle effettive esigenze. Difficoltà nell'individuare nuovi ed efficaci interventi	Partnership consolidata con Provincia e Comuni	Valutare incremento risorse e nuove partnership	12,33%
Trasparenza e tutela del mercato	3	Imprese e tessuto economico locale	5 Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Legislazione sfavorevole, blocco delle mediazioni nel secondo semestre 2013 dovuto a disposizioni normative	Offrire un efficace e efficiente servizio alle imprese	Razionalizzazione delle attività dovuto allo sblocco della normativa	13,20%
			6 Vigilare "con" e "per" il mercato	Risorse umane limitate rispetto al delicato e importante lavoro da svolgere	Autorevolezza della Camera di commercio e del servizio	Riorganizzazione	0,79%
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	4a	Processi Interni	7 Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	Procedure complesse che non consentono sempre un adeguato aggiornamento delle banche dati (registro imprese,...)	Razionalizzazione dei processi	Semplificazione, ove possibile	3,89%
	4b	Innovazione e crescita	8 Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	CONSOLIDATO	grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio	Continuare nell'azione di informazione e pubblicazione dei dati	0%
Pubblica Amministrazione per le imprese	5a	Processi Interni	9 Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	Non sono emerse particolari criticità, come, tra l'altro, evidenziato dall'indagine di customer 2013	Razionalizzazione dei processi	Monitorare l'andamento e le modalità di erogazione e fruizione dei servizi.	0,25%
	5b	Innovazione e crescita	10 Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Procedure complesse	Aggiornamenti professionali continui	Valutare processi di semplificazione	4,67%
Comunicazione	6	Innovazione e crescita	11 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di Commercio o dell'economia	Non sono emerse particolari criticità.	L'autorevolezza dell'Ente ha consentito la quasi totale pubblicazione dei comunicati stampa e degli articoli redazionali sulla stampa locale	Maggiore e più puntuale informazione agli operatori	1,63%
			12 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi	Non sono emerse particolari criticità, come, tra l'altro, evidenziato dall'indagine di customer 2013 condotta dal Comitato Unico di Garanzia	Più efficace gestione di progetti trasversali.	Interventi formativi trasversali	5%
Gestione strategica,	7a	Economico finanziaria	13 Gestione coordinata ed	Non sono emerse particolari criticità.	Maggior condivisione e	Valutare un percorso	0,76%

qualità e innovazione organizzativa			integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione		senso di appartenenza del personale	formativo e di conoscenza sui temi della performance	
	7b	Innovazione e crescita	14 Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	Non sono emerse particolari criticità, come, tra l'altro, evidenziato dall'indagine di customer 2013 condotta dal Comitato Unico di Garanzia		Razionalizzare il processo di comunicazione	7,5%

3. OBIETTIVI: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della performance

L'Albero della performance dell'Ente identifica, nella fotografia sintetica di cui all'allegato 1, la strategia adottata e gli **obiettivi strategici e operativi** individuati corredatai dal grado di raggiungimento dei risultati attesi.

3.2 Obiettivi strategici

In questa sezione sono riportati, con un livello di maggior dettaglio, i risultati raggiunti relativamente a ciascun obiettivo strategico presente nell'Albero della Performance.

I report riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'anno 2013, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti, suddivisi anche per area strategica.

Area Strategica / Obiettivi Strategici	Indicatore	KPI formato	Peso %		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
Competitività dell'Ente								96,32%
								96,11
Pr07: Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	CSI (livelli di servizio camerale)	valore_assoluto	50	>=	5,00	5,00	100,00	
	Grado di Pulizia del database del Registro delle imprese nell'anno rispetto alla media del triennio precedente	percentuale	50	>=	112,00	95,88	85,61	
								99,75
Pr09: Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	Variazione delle pratiche del Registro Imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	percentuale	80	>=	115,00	157,80	100,00	
	Tasso di variazione degli utenti che utilizzano i servizi on-line	percentuale	20	>=	10,00	12,18	100,00	
								95,33
Pr10: Semplificare e digitalizzare i provvedimenti	Livello di accessibilità (numero di step del percorso di navigazione) della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	valore_assoluto	80	<=	2,00	2,00	100,00	
	Grado di soddisfazione (CSI) dei livelli di semplificazione e digitalizzazione dei servizi camerali	valore_assoluto	20	>=	5,00	4,00	80,00	
								95,00
Pr12: Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi	CSI (formazione interna)	valore_assoluto	50	>=	5,00	4,00	80,00	
	Variazione del tasso di aggiornamento della rete Intranet	percentuale	50	>=	130,00	206,76	100,00	
								99,24
Pr13: Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	Variazione del tasso di realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance rispetto ai tempi stabiliti	percentuale	88	>=	100,00	100,00	100,00	
	Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti sulla leggibilità del piano della performance	valore_assoluto	12	>=	5,00	5,00	100,00	
								92,50
Pr14: Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	People Satisfaction Index	valore_assoluto	50	>=	5,00	4,00	80,00	
	Variazione del tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	percentuale	50	>=	100,00	90,00	90,00	

Area Strategica / Obiettivi Strategici	Indicatore	KPI formato	Peso %	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
Competitività del territorio							95,35%
Pr04: Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio							
	Variazione delle imprese coinvolte nel progetto ETG	percentuale	13	>=	106,00	110,24	100,00
Pr08: Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	Variazione del numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	percentuale	66	>=	115,00	131,25	100,00
	Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nell'Osservatorio dell'economia	valore_assoluto	34	>=	5,00	5,00	100,00
Pr11: Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia							
	Variazione del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa pubblicati	percentuale	75	>=	110,00	514,29	100,00
	Stock d'impresa	valore_assoluto	25	>=	37749,00	33954,00	89,95

	Percentuale di nuove imprese innovative/ Imprese attive	percentuale	11	>=	3,06	3,61	100,00	
Pr02: Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese								100,00
	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3,n-1)	percentuale	41	>=	109,14	126,60	100,00	
Pr03: Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione								100,00
	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3,n-1)	percentuale	87	>=	115,50	120,78	100,00	
	Tasso di variazione delle unità locali di imprese con sede all'estero	percentuale	13	>=	2,00	-1,47	66,38	
Pr05: Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie								86,80
	Sviluppo temporale del numero di arbitrati e condizioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3; n-1)	valore_assoluto	50	>=	1,70	0,86	50,37	
Pr06: Vigilare con e per il mercato								100,00
	Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno n rispetto alla media del triennio (n-3,n-1)	percentuale	50	>=	129,80	300,00	100,00	
	Variazione degli esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio	percentuale	50	>=	6,00	17,06	100,00	

Come si può vedere dalla tabella appena riportata, le criticità maggiori sono legate allo scenario economico locale, che risente ancora della crisi economica non ancora superata (numero di unità locali attive di imprese estere o con sede in altre province) e del numero di mediazioni effettuate durante l'anno. Quest'ultimo dato è legato al blocco delle mediazioni che ha interessato la seconda metà del 2013 imposto dalla normativa.

Si procede, in questo paragrafo, a riportare per ogni obiettivo strategico le azioni intraprese ed i progetti realizzati nell'anno 2013, completi di indicazioni relative alle risorse economiche previste e utilizzate, di indicatori di output e di qualità.

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta	
Innovazione per la competitività	1	Imprese e tessuto economico locale	1 Migliorare la competitività attraverso il grado di innovazione e di trasferimento tecnologico delle imprese	97,73% - 100% da indicatori - 95% da obiettivi operativi sottostanti	18	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno in rispetto alla media del triennio	+14%	n.320	n.416	100%	
						Percentuale di nuove imprese innovative/ Imprese attive	+3%	n.1216	+3,61%	100%	
			2 Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	17	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerale di sostegno al credito nell'anno in rispetto alla media del triennio	+10%	n.210	n. 231	100%	
						Variazione di contributi di finanziamenti garantiti concessi tramite agevolazioni dalla Camera di Commercio	+5%	n. 60 mil	n.65,39 mil.	100%	
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				35	IMPORTO COMPLESSIVO € 3.166.249,00						
n.	Azione/Progetto			Risorse economiche utilizzate	Indicatori						
					output		qualità				
1	Bando a sostegno dell'innovazione delle imprese agricole			€1.300.364,00	n. 829 ammissioni; n.13 tirocini formativi attivati; n. 89 progetti innovativi finanziati; +43% di nuove imprese finanziate; n. 6 contratti di rete finanziati; n. 22 gg pagamento contributi; n. 501 partecipanti seminari		Risultati Customer sui Bandi: - 28,2% - OTTIMO - 57,3% - BUONO - 12,1% - DISCRETO				
2	Bando imprese danneggiate dal terremoto										
3	Bando certificazione volontaria										
4	Bando banda larga										
5	Bando sviluppo e costituzione reti di impresa										
6	Bando innovazione										
7	Bando nuove imprese femminili										
8	Seminari imprese femminili										
9	Alternanza Scuola lavoro: progetto genesi e organizzazione tirocini formativi										
10	Convegno EXPO 2015										
11	Bando innovazione associazioni di categoria										
12	Bando creazione e sviluppo d'impresa										
12	Comitato Sostenitori Università										
1a	Contributi ai consorzi fidi			€1.865.885,00	investimenti generati dai Confidi per € 65,3 milioni con il contributo CCIAA						
2a	Fondo di garanzia aggiuntiva credito PMI										

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta							
Internazionalizzazione e marketing territoriale	2	Imprese e tessuto economico locale	3 Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nel processo di internazionalizzazione	92,64% - 95,62% da indicatori - 87,4% da obiettivi operativi sottostanti	15	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno n rispetto alla media del triennio	+15%	n.562	n.783	100%							
						Tasso di variazione delle unità locali di imprese con sede all'estero	+2%	n. 136	n. 130	66,38%							
			4 Rafforzare il sistema di governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	87,67% - 80,05% da indicatori - 98,3% da obiettivi operativi sottostanti	15	Variazione delle imprese coinvolte nel progetto ETG	+6%	n.127	n.139	100%							
						Variazione delle unità locali di imprese con sede in altre province	+6%	n. 2876	n. 3009	77,07%							
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				30		IMPORTO COMPLESSIVO € 1.073.585,00											
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori											
						output			qualità								
1	Organizzazione ciclo di seminari sull'internazionalizzazione F.I.M. -			€ 377.670,00	n.51 fiere internazionali e nazionali; n. 43 missioni economiche; +33% aziende coinvolte per la prima volta n. 171 servizi assistenza specializzata n. 35 paesi target n. 14 seminari tecnici FIM			Risultati Customer sugli eventi in materia di EXPORT: - 29,00% - OTTIMO - 51,8% - BUONO - 12,8% - DISCRETO									
2	Servizio di consulenza alle imprese Desk mercato Cinese, Algeria, Tunisia, Egitto, Emirati Arabi e Turchia, Vietnam, Golfo Persico, servizio su Info e Export alle imprese e servizio News Mercati																
3	Progetti di sistema e Ciao Impresa																
4	Realizzazione progetto "esportare con metodo"																
5	Salone del Restauro – Vinitaly Verona - Deliziando e Remtech Ferrara: partecipazione imprese ferraresi																
6	Bando contributi partecipazione fiere																
7	Bando progetti internazionalizzazione con associazioni di categoria																
8	Bando servizi recupero crediti																
9	Bando servizi all'internazionalizzazione																
1a	Bando progetto animazioni Lidi ferraresi			€ 695.915,00	n. 41 imprese ammesse a contributo; n. 22 marchi Ospitalità Italiana;			Risultati Customer sui Bandi : - 28,2% - OTTIMO - 57,3% - BUONO - 12,1% - DISCRETO									
2a	Bando incoming "pacchetti turistici"																
3a	Contributi per organizzazione di manifestazioni a sostegno e sviluppo del turismo e per la commercializzazione dei prodotti tipici																
4a	Tutoring al costituendo Consorzio Visit Ferrara																
5a	Marchio di qualità alberghi, ristoranti e campeggi																
6a	Organizzazione di seminari e attività connesse alla promozione turistica del territorio (Lezioni di territorio, Piatto estense, Settimana Estense, Progetto Get a ride, Associazione Strada Vini e Sapori)																
7a	Sostegno A.P.T. Servizi Emilia-Romagna																
8a	Aggiornamento Portale Turistico Ferrarainfo.com																

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta				
Trasparenza e tutela del mercato	3	Imprese e tessuto economico locale	5 Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	86,80% - 75% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	4	Incremento del n. di mediazioni effettuate	+62%	n.270	n.232	50,37%				
						N. di esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera	+70%	n. 54	n.92	100%				
	6		Vigilare "con" e "per" il mercato	99,21% - 100% da indicatori - 97% da obiettivi operativi sottostanti	1	Incremento del n. di visite effettuate	+5%	n.130	n.300	100%				
						Incremento del numero di strumenti metrici	+6%	n.252	n.294	100%				
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5		IMPORTO COMPLESSIVO € 83.032,00								
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori								
						output		qualità						
1	Gestione servizio di mediazione/conciliazione				€ 28.194,00	n. 255 conciliazioni; n. 18 mediazioni on line; n. 7 Arbitrati			Risultati Customer sugli arbitrati: - 100% - OTTIMO					
2	Giornata formativa sull'arbitrato					n. 2 campagne di sensibilizzazione								
1a	Organizzazione iniziative e attività sulla lotta all'abusivismo commerciale e alla contraffazione				€ 29.050,00									
2a	Bando associazioni di categoria contro l'abusivismo													
3a	Gestione attività di vigilanza sui prodotti				€ 25.788,00	n. 1295 ispezioni/verifiche, anche prodotti n. 1882 strumenti verificati			Risultati Customer sulle verifiche metriche: - 53,9% - OTTIMO - 41,6% - BUONO					

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta		
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	4a e 4b	Processi Interni	7 Aprire e comunicare i dati, le informazioni e le conoscenze, quale strumento di miglioramento dell'interazione con l'utente-cliente	96,11% - 92,8% da indicatori - 99,36% da obiettivi operativi sottostanti	2	Incremento del n. di imprese cancellate nel RI nell'anno	+12%	n.200	n.190	85,61%		
						Grado di soddisfazione (CSI) dei servizi dell'ente	5	3	5	100%		
	1a	Innovazione e crescita	8 Approfondire le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	3	Incremento del n. di report realizzati e resi disponibili sul sito nell'anno	Almeno 4	n.3	n.4	100%		
						Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche legate all'osservatorio dell'economia	Almeno 5	n.3	n.5	100%		
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5		IMPORTO COMPLESSIVO € 84.498,00						
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori						
						output		qualità				
1	Gestione del servizio di "pulizia" del data base del Registro delle Imprese				€ 26.758,00	n. 170 procedimenti di cancellazione avviati; n. 1 g di registrazione pratiche Registro Imprese; n. 40139 pratiche			Risultati Customer legata ai servizi del Registro imprese: - 62,7% - OTTIMO - 28,8% - BUONO			
1a	Organizzazione di attività e seminari a carattere economico-statistico (Progetto Smail- Giornata dell'economia – Osservatorio dell'economia e del lavoro- LOE – Geo web starter – Informazioni statistiche e la pianura on line)					n. 86 elaborazioni dati economici, ; n. 4 report per Osservatorio dell'economia.						

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta	
Pubblica Amministrazione e per le imprese	5 ^a e 5b	Processi Interni	9 Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione dei servizi	99,75% - 100% da indicatori - 97,38% da obiettivi operativi sottostanti	5	Incremento delle pratiche del registro Imprese evase entro 5gg nell'anno	+15%	22%	57%	100%	
						Numero di utenti che utilizzano i servizi online	+10%	362.993	406.552	100%	
	5 ^a e 5b	Innovazione e crescita	10 Semplificare e digitalizzare i provvedimenti		5	Livello di accessibilità della pagina web dei servizi anagrafico-certificativi	Non più di 2 step per raggiungere l'area dei servizi	5	2 step per accedere all'area dei servizi	100%	
						Grado di soddisfazione (CSI) legato ai livelli di semplificazione e digitalizzazione	5	3	5	100%	
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				10	IMPORTO COMPLESSIVO € 21.735,00						

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Manutenzione e implementazione evolutiva dell'infrastruttura informatica dell'Ente	€21.735,00	Ridotti a non più di 2 gli step per accessibilità informazioni del sito; n. 612 aggiornamenti al sito; n. 200 aggiornamenti agli schermi digitali; n.407203 utenti on line	Risultati Customer legata ai servizi informatici forniti dalla Camera: - 16,4% - OTTIMO - 55,2% - BUONO - 19,4% - DISCRETO
1 a	Manutenzione e implementazione evolutiva dei servizi innovativi e on line all'utenza		Attivati servizi on line; Modulistica on line aggiornata per tutti i servizi; possibilità di pagamento on line; Pubblicazioni e riviste on line.	Risultati Customer legata ai servizi innovativi della Camera: - 67,5% - OTTIMO - 22,4% - BUONO - 10,1% - DISCRETO

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2013 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2013	Percentuale raggiunta	
Comunicazione	6	Innovazione e crescita	11 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della Camera di commercio o dell'economia	98,37% - 97,49% da indicatori - 99,88% da obiettivi operativi sottostanti	4	Incremento del tasso di pubblicazione dei comunicati stampa	+10%	63%	+137%	100%	
						Mantenimento dello stock d'impresa al 31/12/2010	mantenimento	37.749	33954	89,95%	
	6	Innovazione e crescita	12 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro tendendo all'eccellenza qualitativa dei servizi		1	Incremento del tasso di aggiornamento della sito e della Intranet camerale	+30%	296	597	100%	
						People Satisfaction sulla formazione	5	3	4	80%	
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5	IMPORTO COMPLESSIVO € 54.997,00						

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Organizzazione e gestione di iniziative camerali consolidate (Riconoscenza Provinciale, Fedeltà al lavoro, Premio Viviani)	€ 44.997,00	n.3 manifestazioni	Risultati Customer legata alla Comunicazione della Camera: - 61,8% - OTTIMO - 26,8% - BUONO - 8,9% - DISCRETO
2	Organizzazione Indagine di customer	€ 0	n. 99 domande a imprese, studi e utenti vari della provincia	
1a	Costi interni finalizzati alla gestione della comunicazione interna ed esterna	€ 10.000,00+	n.7608 utenti sportello URP; n. 614 comunicati stampa e articoli redazionali; n. 12 conferenze stampa;	

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2012 su stato 2010	Stato 2010	Risultato raggiunto 2012	Percentuale raggiunta
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	7 ^a 7 ^b	Economico finanziaria	13 Gestione coordinata ed integrata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione	99,24% - 100% da indicatori - 98,74% da obiettivi operativi sottostanti	8	Tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti dalle norme	100%	N.V.	100%	100%
		Innovazione e crescita	14 Benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente	92,50% - 95% da indicatori - 88,6% da obiettivi operativi sottostanti	2	Grado di soddisfazione (CSI) sulla leggibilità del Piano della Performance	5	3	5	100%
		PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				Tasso di realizzazione del progetto rispetto ai tempi stabiliti	100%	N.V.	90%	90%
						People Satisfaction	5	3	4	80%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA						IMPORTO COMPLESSIVO € 219.184,00				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Costi interni finalizzati alla implementazione delle attività e del software per la gestione del Ciclo della Performance	€ 203.262,00	n. 45 report realizzati per Performance, trasparenza e anticorruzione; valutazione gestione e pèersonale. n. 10 incontri interni; n. 37 processi produttivi analizzati, oltre ai sottoprocessi. ricalcificazione bilancio d'esercizio 2012 per processi	Risultati People Satisfaction interna: - 36,8% - OTTIMO - 52% - BUONO
1a	Formazione del personale	€ 15.922,00	70% grado di partecipazione del personale rispetto al PAF Analisi del grado di soddisfazione per ogni corso realizzato interno ed esterno	

3.3 Obiettivi operativi

In questa sezione sono riportati, per il solo anno 2013, i risultati conseguiti dal Segretario Generale, dal Dirigente dell'Area "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato", dalle posizioni organizzative e dai singoli uffici (team). La Giunta camerale con deliberazione n. 8 del 22 gennaio 2013 ha aggiornato per l'anno 2013 il Piano triennale della Performance 2011-2013, assegnando alla dirigenza gli obiettivi relativi al 2013. Successivamente con determinazione del Segretario Generale n. 39 dell'11 febbraio 2013 e determinazione del dirigente n. 3 del 27 febbraio 2013 sono stati assegnati gli obiettivi 2013 alle posizioni organizzative e alta professionalità, che, a

loro volta, hanno provveduto a declinare gli obiettivi di team al personale a loro preposto. Si forniscono, inoltre, informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale dipendente, sugli esiti del processo di valutazione individuale e sul grado di differenziazione dei giudizi.

Per le informazioni di dettaglio si rinvia all'allegato n. 2 ove sono evidenziati i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2013, l'evidenza delle variazioni apportate in corso d'anno, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti.

Di seguito sono riportate le schede riepilogative relative agli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti (Op), alle posizioni organizzative (Opo) e agli uffici (Ot).

Le schede poste in allegato (3) riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2013, l'evidenza delle variazioni apportate in corso d'anno, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti.

Si riportano di seguito i risultati di sintesi degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e alle posizioni organizzative. Relativamente a queste ultime si specifica che i pesi assegnati per la realizzazione degli obiettivi operativi è pari a 40, in quanto ulteriori 60 punti di peso sono stati attribuiti agli obiettivi di tipo individuale.

Per il dettaglio degli indicatori si veda l'allegato 3.

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

DIRIGENTE : DOTT. GIANNATTASIO

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Prosegue delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio	1,5%	1° indicatore	<= 80	100%
		1,5%	2° indicatore	<= 7	100%
		1,5%	3° indicatore	<= 3,6	100%
		1,5%	4° indicatore	<= 167	100%
		1,5%	5° indicatore	<= 15,44	100%
		1,5%	6° indicatore	<= 15164,34	92,69%
		9%	% ponderata		98,78%
2	Incrementare l'efficacia delle azioni camerale a sostegno dell'innovazione	3%	1° indicatore	>= 98%	99,38%
		3%	2° indicatore	>= 7	74,53%
		3%	3° indicatore	>= 114,45	85,3%
		9%	% ponderata		91,3%
3	Miglioramento delle attività finalizzate alla valorizzazione del capitale umano e dell'imprenditoria giovanile e femminile	3%	1° indicatore	>= 98%	100%
		3%	2° indicatore	< 260	91,54%
		3%	3° indicatore	> 4	100%
		9%	% ponderata		97,18%
4	Consolidare il numero delle imprese che partecipano a iniziative in materia di internazionalizzazione	3%	1° indicatore	>= 98%	99,77%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	>= 115,5%	100%
		9%	% ponderata		99,92%
5	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'economia	3%	1° indicatore	>= 98%	89,54 %
		3%	2° indicatore	>= 115%	100%
		3%	3° indicatore	>= 5	100%
		9%	% ponderata		96,51%

6	Revisione delle varie attività connesse alla realizzazione del programma della Trasparenza	3,3%	1° indicatore	>=30	100%
		3,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3,3%	3° indicatore	<= 98%	59,73%
		10%	% ponderata		86,57%

Totale complessivo dei Pesi : 55% (del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%)

AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

DIRIGENTE DOTT.SA CASSANI

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Miglioramento della qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle imprese	3%	1° indicatore	<=0,01	100%
		3%	2° indicatore	<=3	100%
		3%	3° indicatore	>=4	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Creazione di sinergie nel servizio, volte a favorire una maggiore integrazione tra il Registro delle Imprese e l'Ufficio Servizi Innovativi	3%	1° indicatore	1	100%
		3%	2° indicatore	<= 9,8	100%
		3%	3° indicatore	>=3	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Razionalizzazione delle procedure di rilascio visure e ricerche e bollatura	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	<= 5,12	100%
		3%	3° indicatore	>= 3	100%
		9%	% ponderata		100%
4	Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi dell'Area Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato	3%	1° indicatore	<= 42	100%
		3%	2° indicatore	<= 22,66	100%
		3%	3° indicatore	<= 24.713	98,53%
		9%	% ponderata		99,51%
5	Armonizzazione delle attività regolamentate, anche alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informativo per l'utenza	3%	1° indicatore	<= 72	100%
		3%	2° indicatore	1	100%
		3%	3° indicatore	>= 3	100%
		9%	% ponderata		100%
6	Migliorare e implementare i servizi offerti alle imprese	3,3%	1° indicatore	<= 12	100%
		3,3%	2° indicatore	0	100%
		3,3%	3° indicatore	>= 5	100%
		10%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 55% (del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%)

ALTA PROFESSIONALITA' PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – CONNESSA ALLA RESPONSABILITA' DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO

SANDRI CRISTINA

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Approfondire l'analisi di standardizzazione delle procedure per	8,3%	1° indicatore	<= 9	100%
		8,3%	2° indicatore	0	100%

	la rilevazione dei costi per processi	8,3%	3° indicatore	SI	100%
		25%	% ponderata		100%
2	Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale camerale, anche attraverso forme alternative al ricorso della formazione dall'esterno	8,3%	1° indicatore	0	100%
		8,3%	2° indicatore	SI	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Revisione delle procedure adottate al fine di migliorare e semplificare le attività interne	8,3%	1° indicatore	<= 12	100%
		8,3%	2° indicatore	SI	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Revisione e razionalizzazione delle procedure amministrative volte ad una diminuzione del tasso dei crediti	8,3%	1° indicatore	<= 12	100%
		8,3%	2° indicatore	1	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 98%	98,81%
		25%	% ponderata		99,6%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi della PO – 30%)

POSIZIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO, STAMPA, COMUNICAZIONE PROTOCOLLO E ARCHIVI

MIGLIARI ANDREA

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Revisione delle procedure di comunicazione volte a diminuire i costi di diffusione mantenendo invariata l'efficacia di informazione delle attività svolte dalla Camera a favore delle imprese	8,3%	1° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 110%	100%
		8,3%	3° indicatore	0	100%
		25%	% ponderata		100%
2	Razionalizzazione delle procedure di archiviazione	8,3%	1° indicatore	<= 10	90%
		8,3%	2° indicatore	0	100%
		8,3%	3° indicatore	SI	100%
		25%	% ponderata		96,67%
3	Individuare canali alternativi e innovativi per la diffusione delle informazioni sulle varie attività svolte dalla Camera di Commercio	8,3%	1° indicatore	>= 97%	100%
		8,3%	2° indicatore	> 4	100%
		8,3%	3° indicatore	1	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Avvio delle procedure per l'adozione di un sistema per la gestione dei flussi documentali	8,3%	1° indicatore	<= 98%	59,73%
		8,3%	2° indicatore	SI	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 12	100%
		25%	% ponderata		86,57%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi della PO – 30%)

POSIZIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA

FANTONI SERGIO

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Promuovere azioni volte a diffondere la cultura brevettuale	8,3%	1° indicatore	>=4	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 2	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 85%	100%
		25%	% ponderata		100%
2	Revisione delle attività volte alle verifiche ispettive con particolare riferimento a quelle dei carburanti	8,3%	1° indicatore	>= 2	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 133	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Riduzione dei tempi medi dell'iter connesso alla procedura sanzionatoria di cui alla legge 689/81	8,3%	1° indicatore	>= 80%	100%
		8,3%	2° indicatore	< 12	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 50,85%	78,56%
		25%	% ponderata		92,85%
4	Standardizzazione delle procedure dell'ufficio vigilanza del mercato	8,3%	1° indicatore	<= 12	100%
		8,3%	2° indicatore	0	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi della PO – 30%)

POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO

ARBITRATO E CONCILIAZIONE

TARABBIA LAURA

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Automatizzazione delle procedure adottate dall'ufficio conciliazione	16,67%	1° indicatore	> 3	100%
		16,67%	2° indicatore	<=100	100%
		16,67%	3° indicatore	<= 14	100%
		50%	% ponderata		100%
2	Miglioramento del servizio mediante l'informatizzazione del deposito delle domande di mediazione	16,67%	1° indicatore	>= 4	100%
		16,67%	2° indicatore	<=30	100%
		16,67%	3° indicatore	>= 2	100%
		50%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi della PO – 30%)

3.3.1 Risultati in materia di trasparenza ed integrità

Il prospetto che segue mette in evidenza i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2013 sulle tematiche della trasparenza ed integrità con l'approvazione del Programma triennale della trasparenza ed integrità (triennio 2011-2013), approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 6 del 18 gennaio 2011. Gli interventi previsti per il 2013 sono stati tutti realizzati. Alcuni ambiti sono oggetto di aggiornamenti tempestivi ogni qual volta si verifichino le condizioni previste dal Dlgs 33/2013.

Per quanto riguarda specificatamente i feedback da parte degli stakeholder sui dati pubblicati e sulla conseguente individuazione di ulteriori dati da pubblicare in aggiunta a quelli obbligatori, si fa presente che durante il 2013 si è provveduto a consentire all'utente di esprimere un parere sui dati pubblicati e direttamente su talune attività svolte, in modo da poter disporre dello stato di gradimento dell'utente stesso. Questo coinvolgimento fa seguito a quello del 2012 quando fu elaborata per la prima volta una Customer gestita completamente dalla Camera,

Il coinvolgimento degli stakeholder per la definizione delle linee strategiche e per l'indicazione sugli interventi economici da programmare annualmente, risulta attivato da questa Camera di Commercio già da diversi anni, tanto da aver fatto assumere all'Ente un ruolo "chiave" nella gestione della governance locale.

Sono, inoltre, in corso aggiornamenti al Piano in considerazione delle nuove disposizioni introdotte dalla Legge 190/2012 "anticorruzione", dal D.Lgs. 33/2013 e dalle circolari Civit con particolare riferimento alla n.50/2013.

Macro Intervento	scadenza			realizzazione
Riorganizzazione della sezione "Trasparenza valutazione e merito"	2011	2012	2013	Nel 2013 si è proceduto con la sostituzione della sezione con "amministrazione trasparente" ai sensi dlgs 33/2013 e legge 190/2012.

Interventi macroarea "Dati informativi relativi al personale"	scadenza			
Curricula e retribuzioni dei dirigenti	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Curricula titolari di posizioni organizzative	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e effettivamente distribuiti		2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Analisi e grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità		2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Tassi di assenza e maggior presenza del personale distinti per area dirigenziale	2011	2012	2013	Aggiornato di mese in mese
Contratti integrativi, relazione tecnico finanziaria illustrativa, certificata dall'organo di controllo, informazioni trasmesse mediante Conto annuale	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno

Interventi macroarea "Dati informativi relativi a incarichi e consulenze"	scadenza			
Incarichi conferiti a soggetti esterni	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Curricula, compensi ed indennità Consiglio camerale	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno
Aggiornamento curricula, compensi ed indennità Consiglio camerale relativi ai nuovi organi			2013	aggiornamento tempestivo
Nominativi e curricula componenti OIV	2011			aggiornamento tempestivo

Interventi macroarea "Dati informativi sull'organizzazione, la performance e i procedimenti"		scadenza			
Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione	2011	2012	2013	Aggiornato 2012 e 2013	
Piano della Performance	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno	
Relazione sulla Performance		2012	2013	aggiornato di anno in anno	
Elenco procedimenti amministrativi con relativi responsabili e termini finali	2011	-	2013	aggiornamento tempestivo	
Dati informativi sull'organizzazione e caselle di PEC	2011		2013	aggiornamento tempestivo	
Informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati		2012	2013	aggiornato di anno in anno	
Carta della qualità dei servizi		2012		Realizzata a fine 2011, in corso di aggiornamento.	
Partecipazioni in società	2011	2012	2013	Aggiornamento di anno in anno	

Interventi macroarea "Dati informativi sulla gestione economico-finanziaria dei servizi"		scadenza			
Costo dei servizi erogati agli utenti finali	2011		2013	aggiornato nell'anno 2013	

Interventi macroarea "Dati informativi sulla gestione dei pagamenti e sulle buone prassi"		scadenza			
Indicatore di tempestività dei pagamenti	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno.	
Buone prassi in ordine ai tempi di adozione dei provvedimenti e erogazione dei servizi al pubblico			2013		
Interventi macroarea "Dati informativi su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica"		scadenza			
Albo beneficiari provvidenze economiche	2011	2012	2013	Aggiornato di anno in anno.	

Nel mese di ottobre 2013 e nel mese di gennaio 2014 l'Organismo Indipendente di Valutazione ha certificato l'aggiornamento del sito camerale sulla base delle disposizioni del D.Lgs. 33/2013 e della delibera CIVIT 50/2013.

3.3.2 Standard di qualità dei servizi

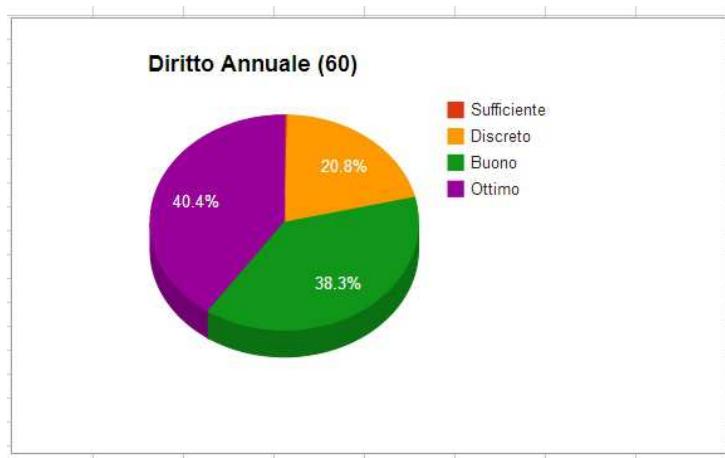
La Camera di Commercio di Ferrara ha definito per l'anno 2013 gli standard di qualità relativamente ai principali servizi erogati all'utenza, come da Carta dei Servizi pubblicata sul sito camerale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La Camera di Commercio di Ferrara ha realizzato come per l'anno 2012 l'indagine annuale di customer in completa autonomia. La scala di valori proposta agli utenti è di 5 livelli.

In particolare sono state eseguite 13 customer satisfaction per richiedere agli utenti della capacità della Camera di essere efficace nel proprio compito

RIASSUNTO CUSTOMER

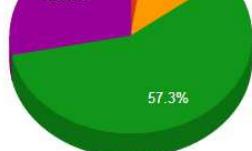
	Promozione e Bandi	Imprenditorialità femminile	Marketing Internazionale	Registro Imprese	Sede di Cento	Servizi Innovativi	Visure e Ricerche	Fruibilità sito	Urp	Concorsi a premio	Verifiche metriche	Diritto Annuale	Marchi e Brevetti	TOT	%
Numero domande per ciascun questionario	6	7	8	8	8	8	8	7	8	8	7	8	8	99	
Insufficiente	0	4	8	0	1	0	7	5	0	0	0	0	1	26	0,49%
Sufficiente	9	10	18	6	10	0	1	46	11	0	2	2	17	132	2,47%
Discreto	45	71	51	94	25	42	46	110	40	0	16	100	33	673	12,60%
Buono	213	194	207	119	122	93	99	313	120	18	169	184	178	2029	37,97%
Ottimo	105	71	116	245	266	281	247	93	277	174	219	194	195	2483	46,47%
Totale domande compilate	372	350	400	464	424	416	400	567	448	192	406	480	424	5343	100,00%
Proposte scritte fatte	12	5	13	44	15	38	28	6	20	1	1	49	7	239	
Totale questionari compilati	62	50	50	58	53	52	50	81	56	24	58	60	53	707	
TARGET da raggiungere	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10	50	50	50		





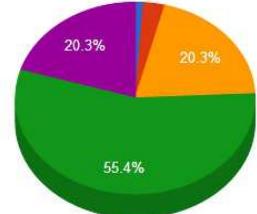
Marketing del territorio - BANDI (62)

■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



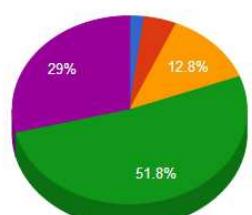
Marketing del territorio -
IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE (50)

■ Insufficiente
■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



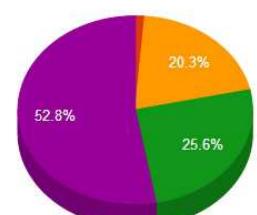
Marketing Internazionale (50)

■ Insufficiente
■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



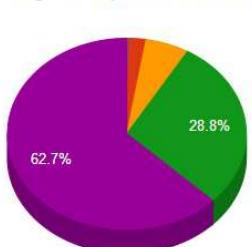
Registro Imprese (58)

■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



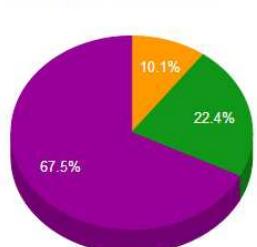
Registro Imprese - sede di Cento (53)

■ Insufficiente
■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



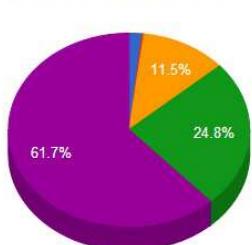
Servizi Innovativi (52)

■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



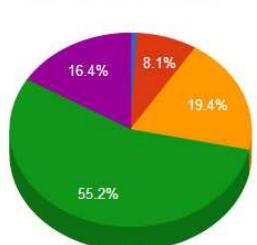
Visure e Ricerche (50)

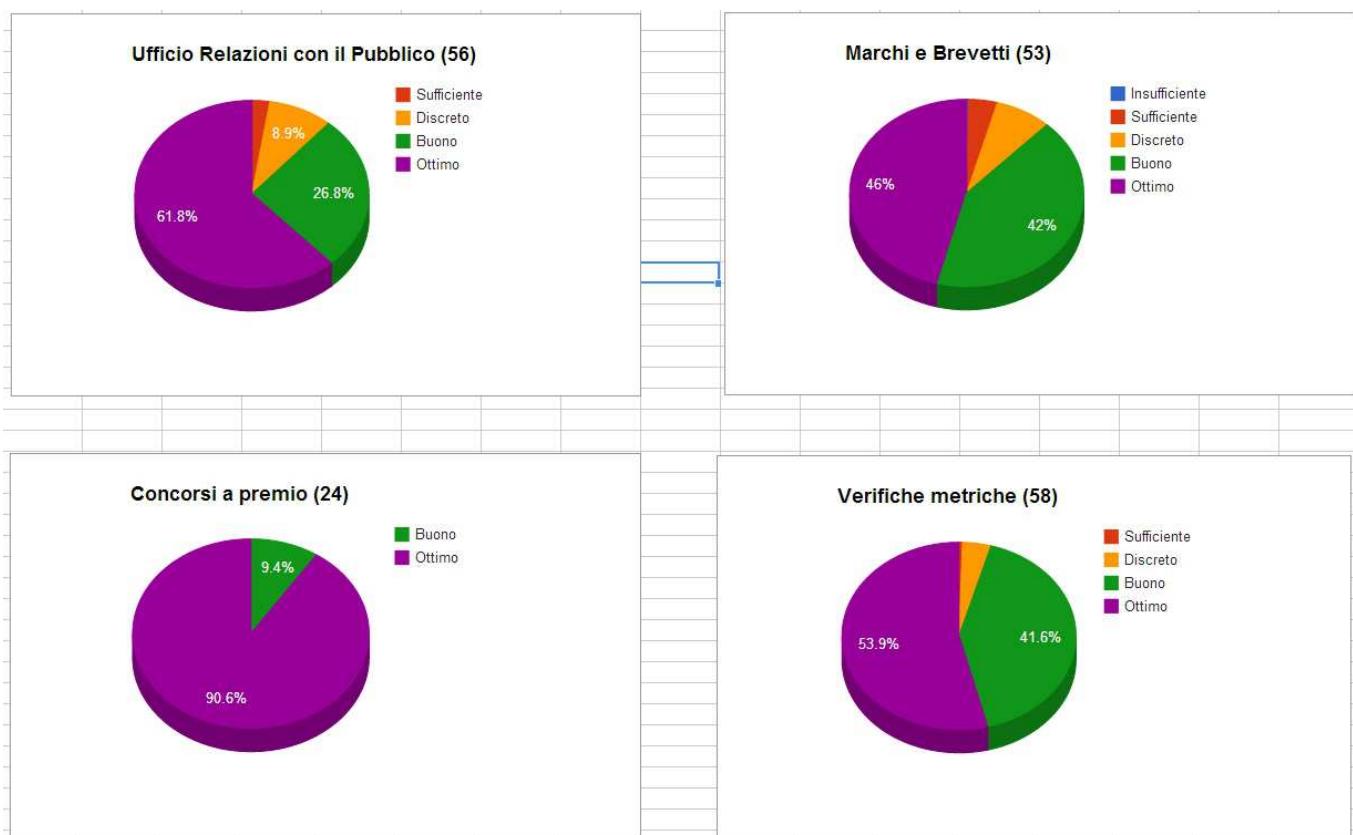
■ Insufficiente
■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo



Fruibilità del sito (81)

■ Insufficiente
■ Sufficiente
■ Discreto
■ Buono
■ Ottimo





Come si può dedurre da un'analisi attenta della customer satisfaction più dell' 80% dell'utenza interpellata reputa i servizi offerti dalla Camera di commercio con un grado uguale o superiore al Buono.

3.4 Obiettivi individuali

Si riportano di seguito i risultati di sintesi degli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e alle posizioni organizzative. Relativamente a queste ultime si specifica che i pesi assegnati per la realizzazione degli obiettivi individuali è pari a 60, in quanto ulteriori 40 punti di peso sono stati attribuiti agli obiettivi operativi.

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

DIRIGENTE : DOTT. GIANNATTASIO

OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Presidio del cash flow, con proiezioni a livello mensile	3%	1° indicatore	1	100%
		3%	2° indicatore	0	100%
		3%	3° indicatore	SI	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Monitoraggio dei costi e dei ricavi che influenzano l'indice di rigidità del bilancio	3%	1° indicatore	<= 27756	100%
		3%	2° indicatore	<= 98%	100%
		3%	3° indicatore	<= 98%	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Qualificazione degli interventi di promozione	3%	1° indicatore	> 5	97,17%

	economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti	3%	2° indicatore	< 30	80%
		3%	3° indicatore	<= 20	100%
		9%	% ponderata		
4	Promuovere azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese, anche attraverso il sistema dei consorzi fidi	3%	1° indicatore	>= 98%	100%
		3%	2° indicatore	>= 22	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		
5	Definire nuove politiche di governance locale del settore turistico, al fine di convergere in un unico soggetto attuatore, valorizzando gli elementi di coerenza con i precedenti progetti	3%	1° indicatore	>= 98%	100%
		3%	2° indicatore	>= 108%	85,88%
		3%	3° indicatore	>= 102%	100%
		9%	% ponderata		

Totale complessivo dei Pesi : 45% (del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%)

AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

DIRIGENTE INTERIM DOTT. SA CASSANI

OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Compliance delle esigenze informative delle imprese ai contenuti offerti dal sito web	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	0	100%
		3%	3° indicatore	<= 12	100%
		9%	% ponderata		
2	Diffusione delle conoscenze, anche attraverso attività di formazione, delle procedure relative alla Comunicazione Unica	3%	1° indicatore	>= 15	100%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	<= 0,17	100%
		9%	% ponderata		
3	Armonizzazione del gruppo di lavoro finalizzato all'aggiornamento della documentazione in materia di privacy	3%	1° indicatore	>= 2	100%
		3%	2° indicatore	>= 600	100%
		3%	3° indicatore	0	100%
		9%	% ponderata		
4	Coordinamento delle attività volte all'avvio del progetto di legalità – formazione degli Enti che partecipano al progetto	4,5%	1° indicatore	>= 4	100%
		4,5%	2° indicatore	>= 1	100%
		0%	3° indicatore (Indicatore non considerato. L'iniziativa è stata sospesa dalla prefettura)	0	0%
		9%	% ponderata		
5	Diffusione delle informazioni in materia di attività regolamentate, anche attraverso momenti formativi	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	>= 5	100%
		3%	3° indicatore	<= 0,37	100%
		9%	% ponderata		

Totale complessivo dei Pesi : 45% (del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%)

**ALTA PROFESSIONALITA' PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – CONNESSA ALLA
RESPONSABILITA' DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO - SANDRI CRISTINA
OBIETTIVI INDIVIDUALI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Monitoraggio sull'applicazione degli istituti del nuovo CCID, anche attraverso una maggiore interazione con le RSU interne	8,3%	1° indicatore	>=4	100,00%
		8,3%	2° indicatore	<= 172,11	100,00%
		8,3%	3° indicatore	>=3	100,00%
		25%	% ponderata		100,00%
2	Revisione dei costi di funzionamento, alla luce anche delle disposizioni contenute nel DL 95/2012	8,3%	1° indicatore	<= 98%	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 3	66,67%
		8,3%	3° indicatore	>= 1000	100%
		25%	% ponderata		88,89%
3	Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Risorse e Patrimonio	4,15%	1° indicatore	<= 81675	100%
		4,15%	2° indicatore	<= 4000	100%
		4,15%	3° indicatore	<= 250	100%
		4,15%	4° indicatore	<= 4,9	100%
		4,15%	5° indicatore	<= 163,47	100%
		4,15%	6° indicatore	<= 37	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Analisi delle componenti che compongono i costi per processo, al fine di poter meglio gestirne la componente critica	8,3%	1° indicatore	>= 2	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 80%	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 12	100%
		25%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi individuali della PO – 40%)

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO, STAMPA, COMUNICAZIONE PROTOCOLLO E ARCHIVI - MIGLIARI ANDREA
OBIETTIVI INDIVIDUALI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Aggiornamento annuale sul sito dei Procedimenti camerali, anche a seguito della revisione dei responsabili di procedimento	8,3%	1° indicatore	SI	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 6	83,33%
		8,3%	3° indicatore	0	100%
		25%	% ponderata		94,44%
2	Razionalizzazione delle procedure di utilizzo della PEC verso l'esterno da parte degli uffici	8,3%	1° indicatore	>=10	100%
		8,3%	2° indicatore	>=4	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 100	61,31%
		25%	% ponderata		87,1%
3	Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Sistema qualità e comunicazione	8,3%	1° indicatore	<= 80	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 12,88	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 37271	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Prosecuzione delle iniziative volte al contrasto dell'abusivismo commerciale anche attraverso nuove forme di sensibilizzazione	8,3%	1° indicatore	>= 98%	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 10	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 4	61,31%
		25%	% ponderata		87,1%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi individuali della PO – 40%)

POSIZIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA

FANTONI SERGIO

OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Tutela del Mercato e della Fede Pubblica	8,3%	1° indicatore	<= 10	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 48,15	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 80338	100%
		25%	% ponderata		100%
2	Diffusione delle informazioni alle imprese per migliorare il grado di conoscenza sulle normative in materia di brevetti	8,3%	1° indicatore	>= 2	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	3° indicatore	0	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Proseguo delle attività di revisione degli usi	8,3%	1° indicatore	>= 5	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 80%	83,33%
		8,3%	3° indicatore	<= 12	100%
		25%	% ponderata		94,44%
4	Realizzazione di una banca dati on line contenente imprese soggette a fallimento e concordato fallimentare con accesso a soggetti accreditati	8,3%	1° indicatore	SI	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 12	100%
		8,3%	3° indicatore	0	100%
		25%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi individuali della PO – 40%)

POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO ARBITRATO E CONCILIAZIONE

TARABBIA LAURA

OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Prosieguo delle attività di monitoraggio dei costi imputati ai singoli processi del Servizio Regolazione del mercato, Arbitrato e conciliazione	11%	1° indicatore	<= 4	100%
		11%	2° indicatore	<= 0,5	100%
		11%	3° indicatore	<= 0,01	100%
		33%	% ponderata		100%
2	Realizzazione di un evento informativo / formativo sugli strumenti extragiudiziari di risoluzione delle controversie	11%	1° indicatore	>= 4	100%
		11%	2° indicatore	= 5	100%
		11%	3° indicatore	<= 85%	100%
		33%	% ponderata		100%
3	Creazione di un gruppo di mediatori per l'individuazione delle criticità e la risoluzione delle problematiche attraverso la standardizzazione delle procedure	11%	1° indicatore	>= 4	100%
		11%	2° indicatore	<= 0,01	100%
		11%	3° indicatore	>= 3	100%
		33%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi : 100% (del totale degli obiettivi operativi individuali della PO – 40%)

3.4.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi del personale e esiti del processo di valutazione della performance individuale

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il grado di raggiungimento degli obiettivi di team, commisurato all'apporto individuale in termini anche qualitativi e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La tabella che segue evidenzia in sintesi gli esiti del processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi e l'esito in forma aggregata per area dirigenziale della valutazione dei comportamenti organizzativi, anche al fine di valutare il grado di differenziazione dei giudizi operato dalla dirigenza.

Gli obiettivi individuali (O_i) dei dirigenti sono disponibili nel già indicato allegato n.2.

DESCRIZIONE	Area "Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio"		Area "Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato"		TOTALE		
VALUTAZIONE INDIVIDUALE	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%			
Grado di differenziazione della valutazione	34	52,9	28	50	51,495%		
VALORE DELLA PRODUTTIVITA'		N.DIPENDENTI		%			
ECCELLENZA		20		34,48			
COMPENSO AL 100%		32		55,18			
COMPENSO ALL'85%		5		8,62			
COMPENSO AL 70%		1		1,72			
COMPENSO INFERIORE AL 70%		0		0			
totale		58		100%			
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE		VALORE MEDIO %					
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati		98,61%					
OBIETTIVI DI TEAM		VALORE MEDIO %					
Grado di raggiungimento degli obiettivi di team assegnati		98,57%					

Il processo di valutazione del personale e degli incaricati di posizione organizzativa ha avuto inizio nel corso del mese di Aprile 2014 e si è concluso a metà del mese di Maggio 2014, in assenza di procedure di conciliazione.

La performance individuale delle posizioni organizzative

Gli obiettivi individuali (O_i) dei responsabili di unità organizzativa sono disponibili nel già indicato allegato n.3.

Le schede poste in allegato riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2013, l'evidenza delle variazioni apportate in corso d'anno, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti.

Si riporta di seguito il grado di differenziazione dei giudizi effettuato da ciascuna posizione organizzativa.

Posizione organizzativa	N.DIPENDENTI	%
Responsabile del servizio "Risorse e Patrimonio"	15	50
Responsabile del servizio "Sistema qualità e comunicazione"	5	100
Responsabile del servizio "Tutela del mercato e della fede pubblica"	6	50
Responsabile del servizio "Regolazione di mercato, arbitrato e conciliazione"	2	100
TOTALE	28	

Si rinvia, come detto, all'allegato 3 per quanto concerne la visione complessiva dei risultati raggiunti dai dirigenti, dalle posizioni organizzative e alta professionalità in tutti gli ambiti di performance: organizzativa e individuale.

4. Risorse, efficienza ed economicità.

4.1 Relazione contabile

In questo paragrafo viene riportata la relazione contabile al bilancio d'esercizio 2013, redatta ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/2005, di analisi dell'andamento della gestione.

Prima di passare al raffronto tra i valori previsionali e quelli accertati a consuntivo, si ricorda che il preventivo economico 2013 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 18 del 27 novembre 2012 e che, a seguito dell'introduzione delle disposizioni contenute nel D.P.R. 254/05, i dati contenuti nel preventivo economico sono stati riallocati nel documento principale di gestione denominato "budget direzionale".

Il budget direzionale, vero documento di programmazione gestionale, è stato assegnato alla responsabilità dirigenziale del Segretario Generale, con deliberazione della Giunta camerale n. 158 del 17 dicembre 2012.

Successivamente con propria determinazione n. 352 del 20 dicembre 2012 il Segretario Generale ha assegnato, per competenza, parte di tale budget, al dirigente responsabile dell'Area "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato", di cui all'organigramma della Camera di Commercio.

VOCE DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2013	CONSUNTIVO ANNO 2013	FUNZIONI ISTITUZIONALI			
			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
GESTIONE CORRENTE						
A) PROVENTI CORRENTI						
1) DIRITTO ANNUALE	6.220.000,00	6.642.302,55	0,00	6.642.302,55	0,00	0,00
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.327.000,00	1.365.987,29	0,00	0,00	1.340.709,03	25.278,26
3) CONTRIBUTI						
TRASFERIMENTI E ALTRE ENTRATE	781.000,00	816.271,39	0,00	73.865,54	95.397,16	647.008,69
4) PROVENTI DA GESTIONE DI BENI E SERVIZI	287.000,00	178.635,85	13.464,32	0,00	152.286,18	12.885,35
5) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	-1.588,68	0,00	-1.588,68	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	8.615.000,00	9.001.608,40	13.464,32	6.714.579,41	1.588.392,37	685.172,30
B) ONERI CORRENTI						
6) PERSONALE	2.795.383,00	2.710.907,61	456.631,44	659.291,21	1.278.944,04	316.040,92
7) FUNZIONAMENTO	2.089.335,00	1.853.078,92	412.026,07	486.823,81	777.134,79	177.094,25
8) INTERVENTI ECONOMICI	3.744.300,00	3.565.663,34	92.095,30	0	49.720,68	3.423.847,36
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	814.800,00	1.485.938,38	28.054,44	1.377.630,75	62.631,76	17.621,43
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	9.443.418,00	9.615.588,25	988.807,25	2.523.745,77	2.168.431,27	3.934.603,96
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-828.818,00	-613.979,85	-975.342,93	4.190.833,64	-580.038,90	-3.249.431,66
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) PROVENTI FINANZIARI	113.000,00	71.530,31	0,00	71.530,31	0,00	0,00
11) ONERI FINANZIARI	50.000,00	49.115,69	0,00	49.115,69	0,00	0,00
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	63.000,00	22.414,62	0,00	22.414,62	0,00	0,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) PROVENTI STRAORDINARI	100.000,00	1.005.107,00	0,00	1.005.107,00	0,00	0,00
13) ONERI STRAORDINARI	30.000,00	81.750,31	978,42	0,00	600,18	80.171,71
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	70.000,00	923.356,69	-978,42	1.005.107,00	-600,18	-80.171,71
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0		0,00	0,00	0,00	0,00
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	1.103,34	0,00	1.103,34	0,00	0,00
RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	-1.103,34	0,00	-1.103,34	0,00	0,00
AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-rettifiche dell'attivo)	-695.818,00	330.688,12	-976.321,35	5.217.251,92	-580.639,08	-3.329.603,37

Il bilancio d'esercizio 2013 ha chiuso rilevando un avanzo economico di € 330.688,12 contro un disavanzo preventivato in € 695.818,00.

Lo scostamento positivo di € 1.026.506,12, rispetto ai valori aggiornati del preventivo economico 2013, è stato determinato dalla somma algebrica dei seguenti fattori:

- da maggior ricavo delle entrate correnti rispetto a quanto previsto, determinato, prevalentemente, da maggiori accertamenti da diritto annuale;
- da economie derivanti da minori oneri della gestione corrente (oneri del personale e di funzionamento);
- da maggiori oneri al mastro "ammortamenti e accantonamenti" a seguito di maggiori

accantonamenti al fondo svalutazione crediti di diritto annuale.

- da minori accertamenti per interessi su disponibilità liquide;
- da gestione straordinaria dovuta principalmente alla eliminazione di debiti esistenti al 31 dicembre 2013, nei confronti di imprese per minor rendicontazione o rinuncia a contributi finanziati da bandi.

4.2 Analisi indicatori economico-finanziari

La Camera di Commercio di Ferrara ha, da diversi anni, individuato alcuni indicatori economico finanziari al fine di monitorare la struttura patrimoniale del bilancio e la propria capacità di generare ricavi e flussi finanziari.

Si riportano di seguito, tali indicatori, con il trend 2009-2013.

Legenda:

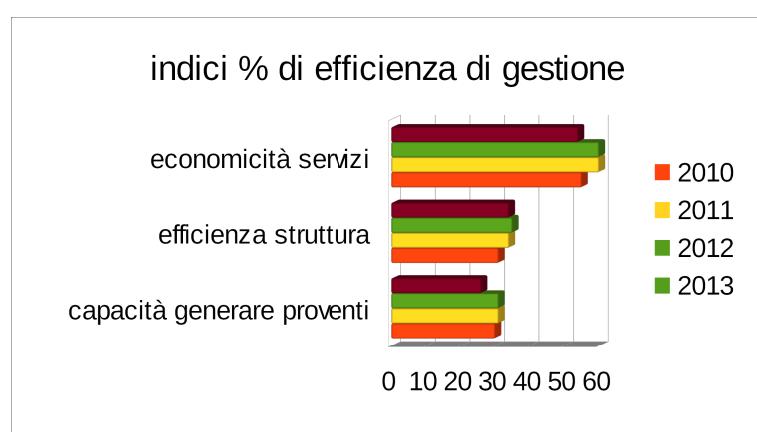
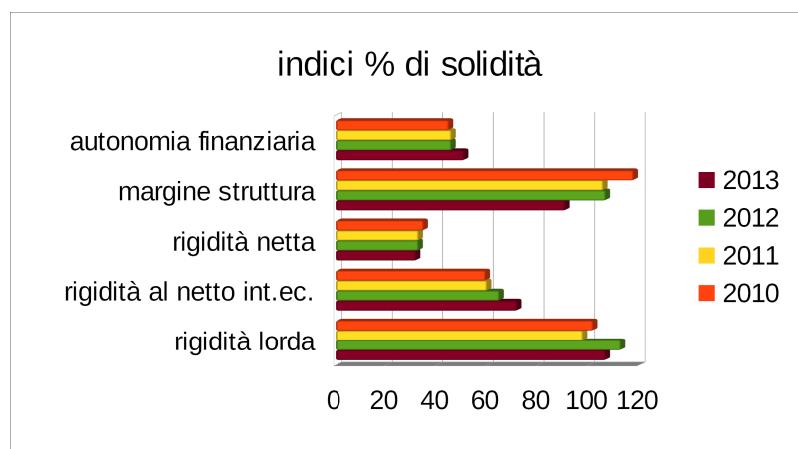
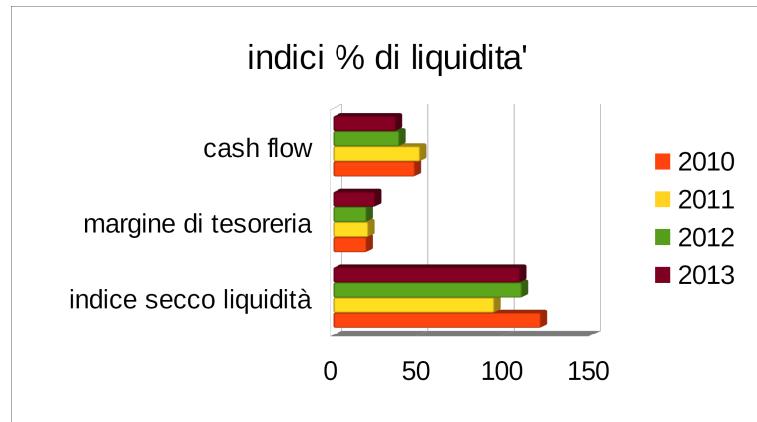
	buono o in miglioramento
	migliorabile
	insufficiente o da migliorare

	INDICI	RAPPORTO	2009	2010	2011	2012	2013
LIQUIDITA'	Indice secco di liquidità Misura la capacità di far fronte ai debiti di funzionamento mediante la liquidità disponibile	Disponibilità liquide	112%	121%	94%	110%	109%
		debiti di funzionamento a breve					
	Margine di tesoreria Misura la capacità di far fronte ai debiti a breve mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	Attivo circolante al netto del Passivo corrente	17%	20%	21%	20%	25%
		Totale attivo					
SOLIDITA'	Cash flow Misura la liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti	Cash flow	39%	48%	51%	39%	37%
		Proventi correnti					
	Indice di rigidità linda Misura l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti	Oneri correnti	105%	102%	98%	113%	107%
		Proventi correnti					
	Indice di rigidità al netto interventi economici Misura la capacità di destinare risorse agli interventi economici	Oneri correnti (al netto interventi economici)	72,61%	59,55%	60,09%	65%	32%
		Proventi correnti					
	Indice di rigidità netta Misura l'incidenza degli oneri correnti fissi sui proventi correnti	Oneri del personale + ammortamenti	39%	35%	33%	33%	46%
		Proventi correnti					
	Margine di struttura Misura la capacità di finanziamento delle attività di lungo periodo con capitale proprio	Immobilizzazioni	125%	118%	106%	107%	91%
		Patrimonio netto					
	Autonomia finanziaria Misura l'autonomia finanziaria dell'Ente	Patrimonio netto	49%	45%	46%	46%	51%
		Passivo totale					

EFFICIENZA DI GESTIONE	Capacità di generare proventi Misura quanta parte di proventi correnti è stata generata dalla Camera	Proventi correnti al netto delle entrate da diritto annuale	27%	30%	31%	31%	26%
		Proventi correnti					
	Efficienza di funzionamento Misura l'incidenza dei costi di funzionamento per dipendente	Oneri di funzionamento	€ 29.458	€ 28.531	€ 27.756	€ 27.398	€ 25.849
		n. dipendenti					
	Efficienza operativa Misura il valore medio ridistribuito per servizi operativi per azienda attiva	Oneri di personale + funzionamento delle funzioni C e D	€ 74	€ 72	€ 69	€ 67	€ 76
		N. aziende <u>attive</u> solo sedi					
	Efficienza di struttura Misura l'incidenza dei costi delle funzioni "Indirette"	Oneri correnti funzioni A e B	40%	31%	34%	35%	34%
		Oneri totali					
EQUILIBRIO	Economicità dei servizi Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera e gli oneri operativi	Proventi correnti al netto entrate da diritto annuale)	45%	55%	60%	60%	54%
		Oneri di personale e funzionamento					
	Interventi e investimenti per impresa Misura il valore medio di interventi e investimenti per impresa attiva	Interventi economici + nuovi investimenti in attrezzature)	€ 83	€ 116	€ 111	€ 134	€ 108
		N. imprese attive					
	Equilibrio economico Misura la rigidità per costi fissi	Oneri del personale	35,92%	32,95%	30,63%	31%	30%
		Proventi correnti					
	Equilibrio dimensionale Misura l'incidenza del numero di personale rispetto al numero delle imprese attive	Numero dipendenti a tempo indeterminato	1,96	1,88	1,87	1,56	1,88
		Numero imprese attive					

Dall'analisi degli indici si rileva:

- 1) **gli indici di liquidità** consentono una normale ed equilibrata gestione dei pagamenti, in quanto le disponibilità liquide corrispondono alla quasi totalità dei debiti di funzionamento a breve;
- 2) **gli indici di solidità** evidenziano l'aumento degli oneri di parte corrente, determinato esclusivamente dal consistente aumento dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti diritto annuale;
- 3) gli indici di efficienza rilevano:
 - un trend positivo della capacità della Camera di Commercio a generare proventi correnti, divenendo meno dipendente da quelli derivanti dal diritto annuale, anche se è stata registrata nel 2013 una flessione a seguito della sospensione delle attività del servizio mediazione-conciliazione per disposizioni legislative;
 - Netta diminuzione del costo per dipendente delle spese di funzionamento;
 - un trend positivo per quanto concerne il valore di interventi promozionali a impresa, anche se inferiore al 2012, in quanto la Camera era intervenuta pesantemente a favore delle imprese danneggiate dagli eventi sismici;
- 4) gli indici di equilibrio economico e dimensionale rilevano
 - Una costante diminuzione dell' incidenza in termini di costo del personale sui proventi correnti,
 - Un leggero aumento di unità di personale rispetto al numero delle imprese attive, nonostante una sensibile minor costo rilevabile nel 2013 al mastro del personale.

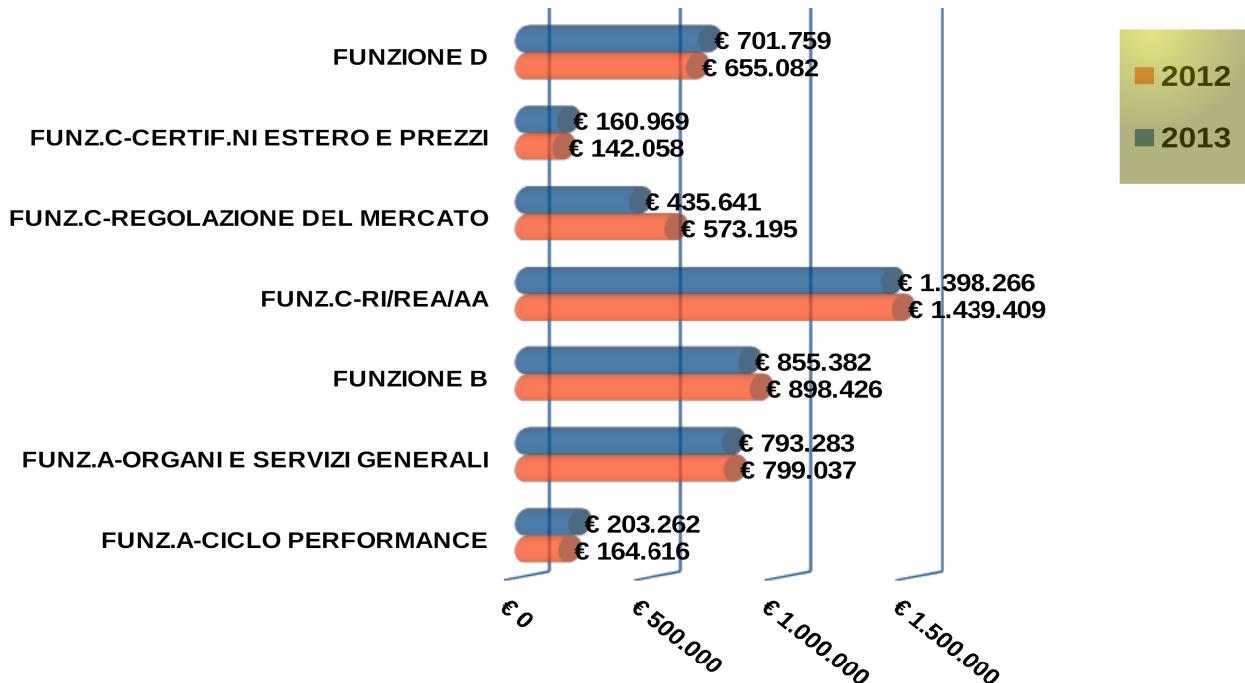
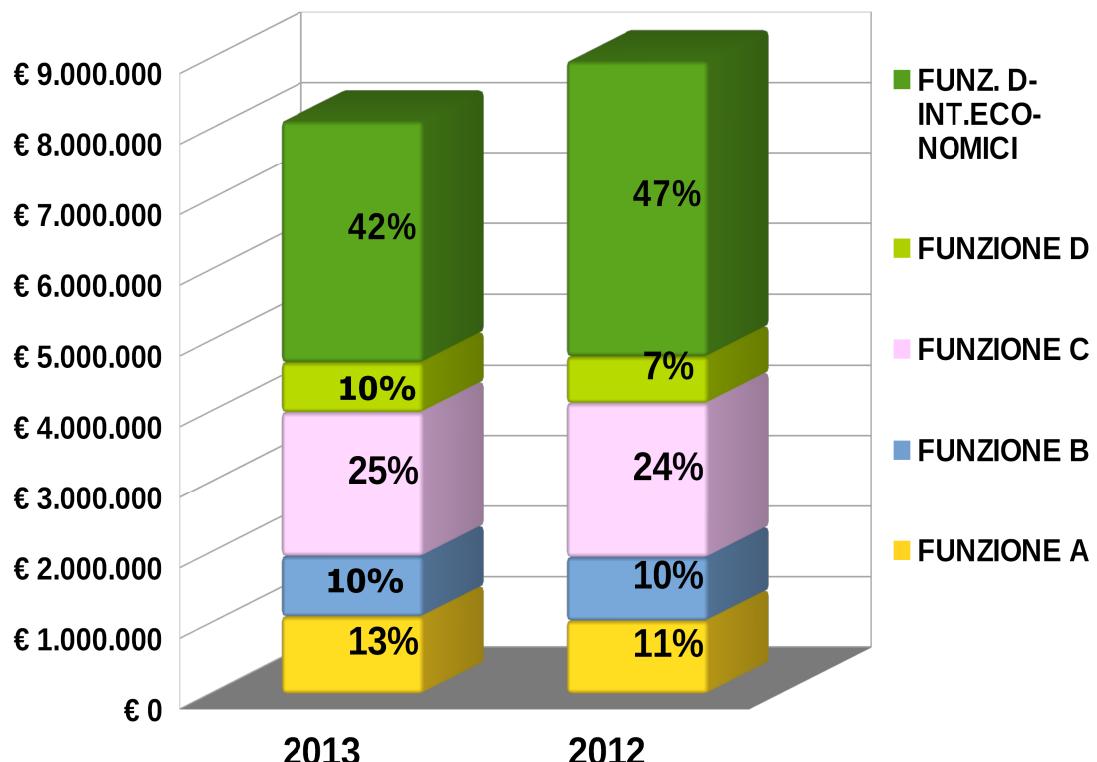


4.3 Analisi dei costi di processo

La Camera di Commercio di Ferrara ha, inoltre, attivato dal 2011 e proseguito nel 2013 la rilevazione dei costi per processi, con l'imputazione del costo relativo alle risorse umane per FTE (full time equivalent) rilevato mensilmente dal personale.

Si riportano, pertanto, di seguito i prospetti elaborati con il confronto dei costi per processo anni 2012-2013 suddivisi per le 4 funzioni istituzionali:

COSTI DEL PERSONALE, DI FUNZIONAMENTO E INTERVENTI ECONOMICI



5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio

Il D.Lgs. n. 150/09 prevede che, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ci sia anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e che la Relazione sulla performance, da redigere a consuntivo dell'anno di riferimento, espliciti il bilancio di genere realizzato.

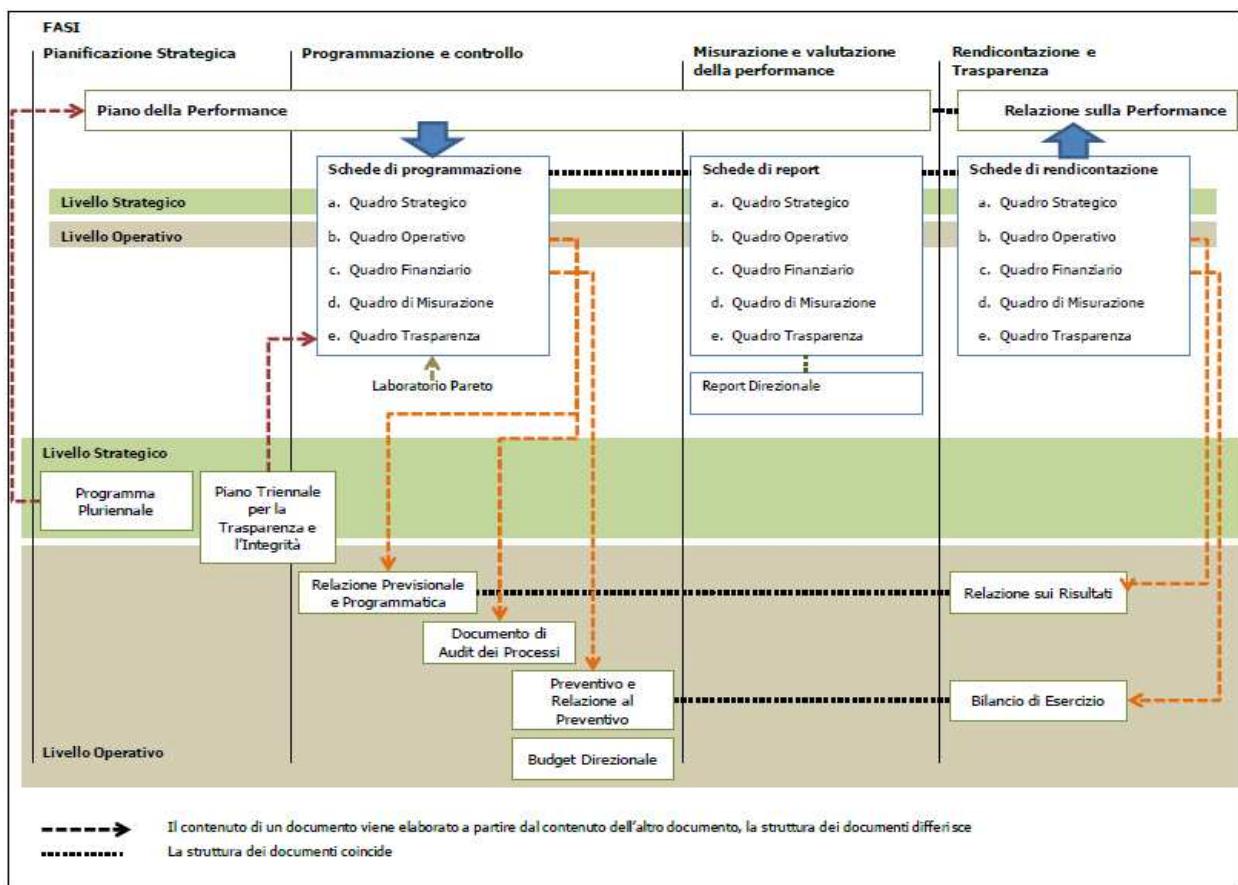
Il Bilancio di genere non è solo un adempimento previsto dalla normativa, ma un'occasione di sviluppo organizzativo dell'Ente, con benefici attesi a livello di equità ed efficienza.

Impostare il Ciclo di gestione della performance in ottica di genere significa analizzare, valutare e pianificare le politiche della Camera di Commercio secondo tale ottica, fornendo una chiave di lettura dell'operato dell'organizzazione in base ai diversi effetti che produce sugli uomini e sulle donne, pur agendo apparentemente in maniera "neutra" nei confronti dei propri stakeholder.

Il Piano della Performance del triennio 2011-2013 – che la presente Relazione consuntiva per l'anno 2013 – non era stato impostato in ottica di genere, pertanto non è possibile una rendicontazione.

Di seguito si fornisce una breve sintesi delle informazioni contenute nell'allegato n.4. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità



Si riporta di seguito il processo adottato da questa Camera di Commercio in merito alla "Misurazione e valutazione" e alla "Relazione sulla Performance".

PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	MODALITA' OPERATIVA	PERIODO O PERIODICITA'
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Rilevazione dei dati	mensile
Reporting intermedio della performance organizzativa	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di ente/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	semestrale
Valutazione sui risultati intermedi	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	semestrale
Misurazione intermedia dei risultati di performance individuale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	semestrale
Reporting intermedio della performance individuale	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di Ente/area/servizi/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	semestrale
Valutazione sui risultati intermedi	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Audizione in Giunta camerale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati del 1 semestre	semestrale
Aggiornamento del Piano della Performance	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Giunta camerale	Variazione del Piano della Performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio	semestrale
Bilancio preconsuntivo	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Ragioneria, Provveditorato Giunta camerale	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12/2013 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/06/2014)	Entro ottobre 2013
Rendicontazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di Ente/area/servizi/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2014
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2014

PROCESSO DI FORMAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	MODALITA' OPERATIVA	PERIODO O PERIODICITA'
Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti, ivi compresa la Valutazione finale	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Analisi dei documenti e dei dati della pianificazione, monitoraggio e valutazione	Entro aprile 2014
Definizione della struttura del documento	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti – Ufficio statistica	Analisi delle norme, delle delibere CIVIT, delle linee guida Unioncamere e valutazione e acquisizione informazioni mancanti	Entro aprile 2014
Verifica grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi	Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Analisi dei documenti di monitoraggio e valutazione Audizione in Giunta camerale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati dell'anno	Entro giugno 2014 e comunque contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio
Approvazione Relazione sulla Performance	Giunta camerale	Contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio	Entro giugno 2014
Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n. 6/2012	Entro giugno 2014
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti	Pubblicazione sul sito nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"	Entro giugno 2014, comunque dopo la validazione

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del Ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future.

Il 2011 è stato l'anno in cui la Camera di Commercio di Ferrara ha dato avvio in modo sperimentale al processo di gestione della performance, così come è avvenuto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni tenute ad adeguarsi al dettato normativo del D.Lgs. n. 150/09. Nell'anno 2013, invece si è consolidato tale processo, pur in presenza di alcuni elementi di debolezza che l'Ente intende migliorare nel prossimo futuro per garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo di gestione della performance, in modo che questo diventi parte della cultura gestionale dell'Ente.

Il Ciclo di gestione della Performance del 2013, che la presente Relazione conclude, ha prodotto e sviluppato i documenti riepilogati nella tabella che segue:

DOCUMENTO	APPROVAZIONE	DATA DI PUBBLICAZIONE	DATA ULTIMO AGGIORNAMENTO	LINK DOCUMENTO
Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2011-2013	Deliberazione della Giunta camerale n. 6 del 18 gennaio 2011	9 febbraio 2011	delibera di Giunta n. 7 del 28/1/2014	http://www.fe.camcom.it/trasparenza/
Piano della Performance triennio 2011-2013 Annualità 2013	Deliberazione della Giunta camerale n. 8 del 22 gennaio 2013	30 febbraio 2012		
Relazione sulla Performance 2012	Deliberazione della Giunta camerale n. 63 del 4 giugno 2013	10 giugno 2013		Nella sezione "Amministrazione Trasparente"
Validazione della Relazione sulla Performance 2011				
Sistema di misurazione e valutazione	Delibera della Giunta del 4 Ottobre 2012			

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Nell'ottica che vede la Relazione della Performance quale sintesi del Ciclo di gestione della performance riferito ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, quale elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2013:

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	
Punti di forza	Punti di debolezza
Programmazione partecipata mediante l'organizzazione prima di tavoli di lavoro per settore poi un unico tavolo di lavoro con tutti i settori.	Risorse economiche disponibili limitate rispetto alla programmazione possibile.
Programmazione altamente specifica e capillare	Migliorare l'individuazione di indicatori di outcome
Integrazione con altri sistemi di controllo già in uso	Individuare indicatori le cui misure siano facilmente individuabili e rendicontabili. Agevolare l'individuazione di indicatori che al massimo definiscano un rapporto e non formule troppo complesse.
Utilizzo della rendicontazione multidimensionale (Balanced Scorecard) già nel corso del 2011.	Individuazione di valori di benchmarking.
Utilizzo di un software di rilevazione e rendicontazione con vista BSC semplice ed efficace, già in grado di proporre una immediata misurazione della performance di Ente / area / servizi / uffici	Complessa integrazione con i sistemi di contabilità e di gestione del personale.
Miglioramento dei gradi di compliance del Piano della Performance alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e delle delibere Civit e conseguentemente alle Linee guida del Ciclo di gestione della performance adottate dall'Ente,	Snellire le Relazioni per renderle più facilmente comprensibili.
Utilizzo del software di Infocamere	
Corretta formulazione, nella maggior parte dei casi, degli obiettivi strategici ed operativi a target ambiziosi.	